

"十三五"职业教育规划教材

高职高专财经商贸类专业"互联网+"创新规划教材

GUANLIXUE SHIWU JIAOCHENG

管理学实务教程

（第2版）

杨清华　杨芸伊 ◎ 主编

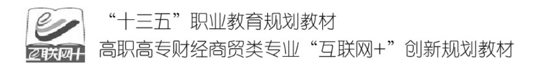


说　明

本书电子版仅提供给高校任课教师使用，如有任课教师需要全本教材浏览或需要本书课件等相关教学资料，请联系北京大学出版社客服，微信手机同号：15600139606，扫下面二维码可直接联系。

由于教材版权所限，仅限任课教师索取，谢谢！





GUANLIXUE SHIWU JIAOCHENG

管理学实务教程

（第2版）

杨清华　杨芸伊◎主编



内 容 简 介

本书根据高职教学改革需要，结合实际课堂教学情况编写而成，在介绍管理、管理思想、管理环境与组织文化、计划职能、组织职能、领导职能（上）、领导职能（下）、控制职能、管理创新等经典内容的基础上，设置了相应的职业能力训练，并在重难点之处穿插辅助教学环节，既方便教师教学，又方便学生自学。

本书适合作为高职高专经济管理、企业管理等专业的管理学教材，也可作为应用型本科院校或独立学院经济管理类教材。

图书在版编目（CIP）数据

管理学实务教程/杨清华，杨芸伊主编. —2 版. —北京：北京大学出版社，2017.8
（高职高专财经商贸类专业“互联网+”创新规划教材）
ISBN 978-7-301-28657-9

Ⅰ. ①管…　Ⅱ. ①杨…②杨…　Ⅲ. ①管理学—高等职业教育—教材　Ⅳ. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 203087 号

书　　名	管理学实务教程（第 2 版）
著作责任者	杨清华　杨芸伊　主编
策划编辑	蔡华兵
责任编辑	蔡华兵
数字编辑	陈颖颖
标准书号	ISBN 978-7-301-28657-9
出版发行	北京大学出版社
地　　址	北京市海淀区成府路 205 号　100871
网　　址	http://www.pup.cn　新浪微博：@北京大学出版社
电子信箱	pup_6@163.com
电　　话	邮购部 62752015　发行部 62750672　编辑部 62750667
印 刷 者	
经 销 者	新华书店
	787 毫米×1092 毫米　16 开本　15 印张　351 千字
	2012 年 11 月第 1 版
	2017 年 8 月第 2 版　　2017 年 8 月第 1 次印刷（总第 5 次印刷）
定　　价	35.00 元

前　言

随着我国市场经济的不断发展，管理已在我国的社会生活中发挥了重要的作用。如何认识管理，怎样进行管理，已经成为人们渴望了解和迫切需要掌握的一门知识。在学习和实践中努力提升现代管理意识，提高自身的管理素质，培养实际的管理能力，将所学的理论知识和操作技能运用到工作实践中去，是学习这门课程的根本目的。

管理学是一门系统地研究管理活动基本规律和方法的学科，也是管理类、经济类专业的重要基础课程之一。正确认识管理在现代企业中的性质和作用，掌握管理的普遍规律、基本原理和一般方法，并能综合运用于对实际问题的解决，具备一定的管理能力，是现代企业优秀管理者必须掌握的一项职业技能。

本课程从学生对管理的认知水平和实际情况出发，以职业能力培养为重点，充分体现出职业性、实践性。本课程通过对教学案例的解析与职业能力训练，可以培养学生的综合管理素质，为其以后学习其他专业的管理课程打下基础。

本书按照情景驱动、模拟实训等人才培养模式的改革导向和教学过程“实践性、开放性和职业性”的改革重点的要求，结合当前市场经济发展的前沿问题编写。本书编写主要具有以下 4 个特点：

（1）突出管理学科的趣味性。本书管理小故事、拓展知识、阅读小品等模块的设计，使枯燥的理论课程变得生动有趣。

（2）突出管理课堂的实践性。本书中每一节均设有管理情景，每一章均设有自我测试、学生小论坛与技能训练等相关的职业能力训练项目，除了帮助学生巩固所学理论知识，还可强化学生对管理技能的掌握程度。

（3）内容结构合理，详略得当。本书以“阅读小品—教学目标—管理情景—理论研习—自我测试—学生小论坛—技能训练”为线索，对每一章节内容进行合理组织与整合，重难点突出，理论研习与实践能力并重。

（4）“互联网+”教材。本书编写融入“互联网+”编写思路，部分拓展知识、案例、视频等辅助材料可通过扫描书中穿插的二维码进行在线或课后学习，为教师教学提供新手段。

本书内容可按照 32～46 学时安排，推荐学时分配为：第 1 章 2～4 学时，第 2 章 4～6 学时，第 3 章 2～4 学时，第 4 章 6～8 学时，第 5 章 4～6 学时，第 6 章 4 学时，第 7 章 4～6 学时，第 8 章 4 学时，第 9 章 2～4 学时。教师可根据课程考核类型和使用专业灵活安排学时，课堂重点讲解理论要点，职业能力训练可安排学生在课后完成。

本书各章知识结构图详见以下二维码。



本书由福建船政交通职业学院杨清华和怀化学院杨芸伊担任主编。福建船政交通职业学院的邢晓燕、陈宝健、郑立、赵晶、李文明和游伟荣参与编写。本书具体编写分工为：杨清华编写第1章、第5章，杨芸伊编写第2章，邢晓燕编写第3章，陈宝健编写第4章，郑立编写第6章，赵晶编写第7章，李文明编写第8章，游伟荣编写第9章；杨清华负责本书的总体设计及最后统稿。

本书在编写的过程中，参考了国内相关优秀教材，在此谨向有关作者致以衷心的感谢！

由于编者水平有限，加之编写时间仓促，书中难免有疏漏、不妥之处，恳请广大读者批评指正。

编　者

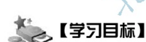
2017年3月



目　　录

第 1 章

管 理 认 知



【学习目标】

知 识 目 标	技 能 目 标
(1)理解管理的概念，了解管理的性质，认识管理的重要性。 (2)掌握管理系统的构成，明白管理的基本职能。 (3)掌握管理者的基本素质和技能要求，明白管理对象的构成和类型。 (4)了解管理机制的内涵、构成和作用方式，理解管理方法的分类	(1)初步培养自己的管理思维，能从管理系统的角度分析管理现象。 (2)有意识地提高自己的管理素质，能将管理的科学性与艺术性结合起来处理组织的管理问题。 (3)逐步培养自己的管理技能，能运用管理机制分析和解决实际管理问题

阅读小品

一场关于"什么是管理"的探讨



【拓展视频】

张三和李四是大学同学，学的都是管理科学与工程专业。毕业后，张三去了深圳一家有名的外资企业从事管理工作，而李四却被学校免试推荐为该校的硕士研究生。一晃3年过去了，一次偶然的机会，两人不期而遇。老同学相见自然免不了要"促膝长谈"，两人在酒足饭饱之余对"什么是管理"展开讨论。

李四非常谦虚地问："张兄，我虽然读了许多有关管理方面的著作，但是'公说公有理，婆说婆有理'，你是从事管理工作的，那你认为到底什么是管理？"

张三略为思索了一会儿，说道："对于什么是管理，过去我从来没有认真去想过，不过从我工作的经验看来，管理其实就是管人，人管好了，什么都好。"

"那么依你看，善于交际的、会拍'马屁'的人就是最好的管理者了？"李四追问道。

"那也不能这么说"，张三忙回答说，"虽然管人非常重要，但管理也不仅仅是管人，正如你所说的，管理者还必须做决策、组织和协调各部门的工作等。"

"你说得对，管理不仅要管人，还要做计划、定目标、选人才、做决策、组织实施和控制等，那么，也就是说，做计划、定目标、选人才、做决策、组织实施和控制等活动就是管理啦？"李四继续发表自己的见解。

"可以这么说，我们搞管理的差不多啥都得做，今天开会，明天制定规则，后天拟订方案等，所以说，搞好管理可真不容易。"张三深有感触地说。

"那你怎么解释'管理就是通过其他人来完成工作'，难道在现实中这种说法本身就是虚假的吗？"李四显得有点激动地说。

张三想了一会儿才回答道："管理的确要协调和控制其他人的活动，使之符合企业制定的目标和发展方向，但管理者绝不是我们有些人所理解的是单纯的发号施令者，其实管理者的工作量非常大，在很多方面，他们还必须起到带头和表率的作用。"

"我同意你的观点，管理者是'舵手'，是'领航员'，他必须带领其他人一起为组织目标的实现而奋斗。不过在咱们国家，听说在一些国有企业，只要能吃、能喝、会拍'马屁'，就是一个好的管理者，就会受到上级的器重，对此你有何高见？"

"在咱们国家，的确存在着相当普遍的官僚主义、拉关系的现象，这恐怕是我们的传统体制留下的弊端，但这不是说管理就是陪人吃饭、喝酒、拍领导'马屁'。在外资企业，这种现象几乎不存在，只要你有本事，能干出成绩，用不着你去拍马屁送礼，上级也一样器重你，你就能获得提拔，得到加薪。因此，从某种意义上来说，管理就是管理者带领组织成员一起去实现组织的目标。"

"可是……"

夜深了，可张三和李四好像并没有丝毫的睡意，两人还在围绕着关于"什么是管理"的话题继续探讨着。

随着生产力的发展、人类文明的进步、社会的高度现代化，管理作为不可缺少的社会机能，其作用日益增强。管理是保障社会与经济秩序，合理配置资源，有效协调与指挥社会各类活动，调动人的积极性，实现社会及各组织目标的关键性手段。可以说，没有现代化管理，就没有现代化社会。



1.1 管理概述



管理情景

小林大学毕业后在一家公司做业务员。由于她工作认真、业绩突出，最近被公司提拔为销售部副主任。按照销售部的分工，她要带领一个由5人组成的区域销售团队。小林每天不但要处理大量的业务工作，同很多顾客打交道，还要管理自己的团队，带好部下。她每天忙得团团转，却不知道如何从总体上对团队进行把握。她问自己："到底什么是管理？管理都包括哪些方面？

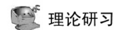


【讨论参考】

【讨论】

（1）依据你的理解，你能告诉她什么是管理吗？

（2）结合实际，试对管理的性质进行概括。



理论研习

1.1.1 管理的定义

管理是人类最基本，也是最重要的社会活动之一。

从历史上看，管理与人类社会几乎同时产生。例如，埃及金字塔、万里长城等历史遗迹，它们宏伟的建筑规模都是人类管理能力的佐证。

从范围上看，管理广泛存在于社会生活的各个领域、组织和部门。在现实生活中，不论是政府、军队，还是企业、医院、学校、家庭等社会基本单位都存在着管理活动。可见，凡是由两人及以上组成的，有一定活动目标的集体或组织都离不开管理。

什么是管理？19世纪以来，许多管理学者从不同的角度对管理的定义进行了不同的归纳。



【名人简介】

科学管理之父泰勒认为：管理就是"确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干"。

现代经营管理理论之父法约尔认为：管理是所有人类组织都有的一种活动，这种活动由5项要素构成，即计划、组织、指挥、协调和控制。这一看法使人们认识到，当从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时，便是在进行管理。

诺贝尔经济学奖获得者西蒙关于管理曾有一句名言：管理就是决策，决策贯穿于管理的全部过程。他认为管理就是面对各种情况做出决策，使组织运行直到实现令人满意的组织目标。

现代著名管理学家孔茨教授认为：管理是设计和维持一种环境，使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程。他强调管理是组织中保证个体努力相互协调的必要措施。

南京大学周三多教授则认为：管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心的协调活动。

综上所述，管理就是在特定的环境和条件下，管理者通过行使计划、组织、领导、控制、创新等一系列职能，对组织所拥有的资源进行合理而有效的利用，从而实现组织既定目标的动态创造性活动。

为深刻理解管理的这一定义，应该注意以下几点解读：

（1）管理的目的是实现组织的目标。

（2）管理的基本职能是计划、组织、领导和控制。然而，随着时代的变迁，创新也成为组织中一种越来越重要的职能。

（3）管理的对象是组织所拥有的资源。组织资源包括人、财、物、信息、技术、时间、组织信誉和社会关系等。管理最主要的对象是人。管理工作的有效性和组织资源的有限性都要求组织应该合理有效地利用这些有限的资源，使之发挥最大效用。

（4）管理为实现组织目标服务，这表明管理是一个有意识、有目的的行为过程。

（5）管理工作是在特定的环境下进行的，有效的管理必须把握环境的现状及其变化趋势的规律，使管理适应不断变化的环境。

（6）管理的活力在于创造性。管理是一种动态的活动，没有一成不变的可以参照的章程，对于不同的管理对象必须采用不同的管理模式，要达到组织的目标就需要具有一定的创造性。

课堂讨论

你认为本书关于管理的定义是否有不足的地方？如果有，请用你自己的语言给管理下一个定义。

1.1.2　管理的性质

从本质上看，管理具有二重性，即与生产力相联系的自然属性和与生产关系相联系的社会属性。同时，许多管理学者从多方面进行过分析和总结，其中强调管理工作也具有科学性和艺术性。

1．管理的自然属性和社会属性

1）管理的自然属性

管理是由人类活动的特点所产生的，管理职能早已成为社会劳动过程中不可缺少的一种特殊职能，而管理的过程是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程。这其中包含着许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律。管理揭示了这些规律，并创造了与之相适应的管理手段、管理方法。管理活动只有遵循这些规律，利用相应的方法和手段，才能保证生产等各种组织活动顺利进行。

2）管理的社会属性

管理是为了达到预期目的所进行的具有特殊职能的活动。究竟是谁的预期目的？又有什么样的预期目的？实质上就是“谁管理”的问题。在人类漫长的历史中，管理从来就是为统治阶级、生产资料的占有者服务的。管理必然是一定的社会关系的反映。国家的管理、企业的管理，乃至于各类社会组织的管理都是如此，而且现实社会中各个方面所发生的新变化，也都深刻地影响着管理的社会属性。

拓展知识

管理二重性的启示

管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据，使我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的经验，迅速提高我国的管理水平。管理的社会属性则告诉我们，绝不能全盘照搬国外的做法，必须考虑我们自己的国情，逐步建立有中国特色的管理模式。

2．管理的科学性和艺术性

1）管理的科学性

管理是一门科学。管理的科学性是指管理工作有其内在的客观规律，这种内在必然性反映了管理过程各方面、各要素、各职能之间的相互关系，这些关系是从长期管理实践中总结出来的知识理论，它是由相互依存的概念、原理、原则和职能等构成的管理知识框架或组合。管理的科学性反映了其理论知识的准确性，所以它对管理实践具有重要的指导作用。

2）管理的艺术性

管理是一门艺术。管理的艺术性就是强调管理的实践性，由于管理工作面临的许多变量是极其复杂的，因此，停留在书本上的管理理论，或靠背诵管理原则、管理原理进行管理活动是不能保证成功的。管理人员必须在管理实践中，发挥积极性、主动性和创造性，灵活地将管理知识与具体管理活动相结合，才能有效地进行管理。

综上所述，管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的有机结合体。管理的科学性与艺术性并不互相排斥而是相互补充的，不注重管理的科学性只强调管理工作的艺术性，这种艺术性将会表现为随意性；而不注重管理工作的艺术性，管理科学将会是僵硬的教条。管理的这一特性，对于学习管理学和从事管理工作的主管人员来说是十分重要的，它可以促使人们既注重管理基本理论的学习，又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用。

管理小故事

表演大师的鞋带


【管理启示】

一位表演大师在上场前，他的弟子告诉他鞋带松了。大师点头致谢，蹲下来仔细系好。等到弟子转身后，大师又蹲下来将鞋带解松。有个旁观者看到了这一切，不解地问：“大师，您为什么又将鞋带解松呢？”大师回答道：“因为我饰演的是一位劳累的旅行者，长途跋涉让他的鞋带松开，可以通过这个细节表现他的劳累憔悴。”“那你为什么不直接告诉你的弟子呢？”大师笑着答道：“他能细心地发现我的鞋带松了，并且热心地告诉我，我一定要保护他的这种热情，及时地给他鼓励。至于为什么要将鞋带解开，将来会有更多的机会教他表演，可以下一次再说啊。”

1.1.3 管理的重要性

管理是一种普遍的社会活动，管理活动是保证组织通过作业活动有效地实现组织目标的手段。可以说，小到企业，大到国家的任何组织都需要管理活动，而且管理活动发挥着越来越重要的作用。

1. 管理使组织发挥正常功能

在一个组织中，如果没有管理，各单位就无法彼此协作地进行工作，也就无法达到既定的目的，甚至连这个组织的存在都是不可能的。现代化大工业生产不仅生产技术复杂，而且分工协作严密，专业化水平和社会化程度都高，社会联系更加广泛，需要的管理水平也就更高。工业如此，农业同样如此，一个规模大、部门多、分工复杂、物质技术装备先进、社会化专业化商品化水平高的农场，较之过去规模简单、自给或半自给的农业生产单位，就要求有高水平、高效率的管理。总之，生产社会化程度越高，劳动分工和协作越细，就越要有严密的、科学的管理。组织系统越庞大，管理问题也就越复杂，庞大的现代化生产系统要求相当高的管理水平，否则就无法正常运转。

2. 管理有助于高效实现组织目标

组织是有目标的，组织只有通过管理，才能有效地实现目标。有效的管理，就是通过寻求组织各要素、各环节、各项管理措施、各项政策及各种手段的最佳组合，充分发挥这些要素的最大潜能，使人尽其才，物尽其用。在相同的物质条件和技术条件下，由于管理水平的不同而产生的效益、效率或速度的差别，就是管理所产生的作用。例如，对于人员来说，每个人都具有一定的能力，但是却有很大的弹性。如能积极开发人力资源，采取有效管理措施，使每个人的聪明才智得到充分的发挥，就会产生一种巨大的力量，从而有助于实现组织的目标。

综上所述，管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。人们普遍认为，先进的科学技术和管理科学是推动现代社会发展的“两个车轮”，缺一不可，这已被许多国家的发展经验所证明。管理实践也表明，世界一流的企业是那些在管理方法和手段上有所突破和创新的企业，世界一流的经济强国是那些在管理理论和管理思想方面有所突破和创新的国家。

拓展知识

技术与管理应并重

当前，我国不少企业存在着重技术轻管理的思想，认为技术是企业发展不可缺少的硬件，而管理是可以凭经验、感觉、权威对付的软件。它们重视科学技术的引进，却忽视管理思想的引进和创新。大量技术重复引进，却因管理跟不上而造成人、财、物的巨大浪费，先进的技术并未转化成企业的生产能力。同发达国家相比，我们的技术落后，但我们的管理更落后。



1.2 管理系统与管理职能



管理情景

王厂长总结自己多年的管理实践，提出在改革工厂的管理机构中必须贯彻统一指挥原则，主张建立执行参谋系统。他认为，“一个人只有一个婆婆”，即全厂的每个人只有一个人对他的命令是有效的，其他的是无效的。如书记有什么事只能找厂长，不能找副厂长。下面的科长只能听从一个副厂长的指令，其他副厂长的指令对他是不起作用的。上下级领导界限要分明。副厂长是厂长的下级，厂长做出的决定他们必须服从。副厂长和科长之间也应如此。厂长对党委负责，厂长要向党委打报告，把计划、预算、决算整理后，经批准就按此执行。王厂长还规定要“报忧不报喜”工厂一切正常就不用汇报，有问题找厂长，无问题各忙各的事。王厂长认为，一个人管理的能力是有限的，所以规定领导人的直接下级只有5～6人，可以直接布置工作，其他人由各自的上级负责。

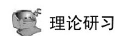


【讨论参考】

【讨论】

（1）根据案例，请对管理系统的构成进行概括。

（2）谈谈你对管理职能的理解。



理论研习

1.2.1 管理系统及其构成

1．管理系统的含义

管理系统是指由相互联系、相互作用的若干要素或子系统，按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。管理系统的这个定义包含以下几层含义：

（1）管理系统由若干要素构成。这些要素可以看作是管理的子系统，之间相互联系、相互作用。

（2）管理系统是一个内部划分成若干子系统的层次结构，其结构的组成是有序的。同时，任何管理系统又成为更大范围的社会管理系统的子系统。

（3）管理系统是一个整体，发挥着整体功能，即其存在的价值在于其管理功能的大小。任何一个子系统都必须为实现管理的整体功能和目标服务。

2．管理系统的构成

根据系统论的观点来看，管理就是一个完整的系统。管理系统中的任何一项管理活动都要具备5个基本要素，即管理目标、管理主体、管理客体、管理媒介和管理环境，如图1.1所示。

1）管理目标

管理是人类有意识、有目的的活动，它具有明显的目的性。因此，管理目标是指人们在管理活动中，用科学合理的管理措施所要达到的预期结果。管理目标是管理的出发点和归宿，也是指导和评价管理活动的基本依据。任何管理活动都

必须把制订管理目标作为首要任务，管理系统要围绕管理目标建立与运行。

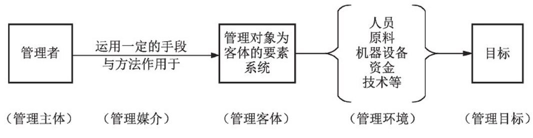


图 1.1　管理系统示意

2）管理主体

管理主体即管理者，是管理活动中最核心、最关键的要素。管理主体决定着管理的性质，决定着管理活动的方向，决定着管理的效率和效果。一切管理职能与管理行为都需要管理者具体实施，其发挥着主导作用。

3）管理客体

管理客体也称管理对象，是指为实现管理目标，能够被一定的管理主体直接作用和影响的对象。国外较早的管理理论认为，管理的客体是人、财、物 3 种形式。后来，有些管理学家指出，时间、信息、科技也是重要的管理客体。

4）管理媒介

管理媒介主要指管理机制与方法，是管理主体作用于管理对象过程中的运作原理、实施方法和手段。管理机制是决定管理功效的核心问题。建立科学有效的管理机制，是推行科学管理的核心内容和本质要求。管理方法是管理机制的实现形式，是管理者管理行为的工作方式。

5）管理环境

管理环境是指实施管理过程中的各种内外部条件和因素的总和。管理行为依据一定的环境而存在。管理环境对组织的生存和发展产生直接或间接的制约和影响。

1.2.2　管理职能

1．管理职能的含义和内容

管理职能是指管理者在管理过程中所进行的各种基本活动及体现出的具体作用。管理的各项职能是为实现管理的目标而服务的。本书采用学界公认的看法，将管理职能划分为计划、组织、领导和控制 4 个方面。

（1）计划。计划职能是指管理者对所管理的未来的活动进行的预先筹划和安排，是管理的首要职能。其内容包括对组织未来环境进行分析并做出预测，根据预测的结果和组织所拥有的资源确定组织活动的目标，对目标的实施进行具体的规划和安排。

（2）组织。组织职能是指为保证计划的顺利实现而对组织系统的设计及对各单位、各成员在工作执行中的分工协作关系进行合理的安排。其内容包括组织结构的设计、组织资源的调配、组织运行和组织变革等。

（3）领导。领导职能是指管理者利用组织赋予的职权和个人影响力去指挥、影响和激励他人为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。其内容包括：选择正确的领导方式；运用权威，实施指挥；激励下级，调动积极性；进行有效的沟通；等等。

（4）控制。控制职能所起的作用是检查组织的活动是否按照既定的计划、标准和方法进行，及时发现偏差、分析原因并进行纠正，以确保组织目标的实现。计划职能和控制职能密不可分，计划是控制的标准和前提，控制的目的是实现计划。



你是否还了解其他学者关于管理职能划分的观点？请以熟悉的管理者为例，描述其管理职能。

2．管理职能之间的关系

管理职能之间的联系十分紧密。一方面，在管理实践中，计划、组织、领导和控制职能一般按照顺序履行，即先要执行计划职能，然后执行组织、领导职能，最后执行控制职能；另一方面，计划、组织、领导和控制职能相互融合、相互交叉贯穿于管理的全过程。

管理职能存在着普遍性与差异性。从总体上说，各级各类管理者的管理职能具有共同性，即都体现在执行计划、组织、领导、控制等几大职能上。同时，不同层次、不同级别的管理者执行这几大职能时的侧重点与具体内容又各不相同。



1.3 管理主体与管理客体



管理情景

张三是一家造纸厂的厂长，这家工厂正面临着一项指控：排放的污水污染了邻近的河流。因此，张三必须到当地的水资源管理局去为本厂申辩。李四是该厂的技术工程部经理，他负责自己部门的工作和销售部门的计划协调。王五负责厂里的生产管理，他刚接到通知：昨天向本厂提供包装纸板箱的那家供应厂商遭了火灾，至少在一个月内无法供货，而本厂的包装车间想知道，现在他们该干什么。

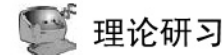
【讨论】

（1）在这家造纸厂里，张三、李四、王五分别扮演了什么管理角色？

（2）依据三人的角色，你觉得他们应该相应具备哪些技能？



【讨论参考】



1.3.1 管理主体——管理者

1．管理主体的定义

管理主体即管理者，是对全部或部分从事管理活动的人的总称，是一个组织的核心人物。

传统的观点认为，管理者是运用职权、权力，指挥和统驭他人的人，它强调

的是组织中正式的职位和职权，如企业的厂长、公司的经理、部队的军官等。

而现代的观点认为，管理者是掌握特定组织资源，并通过资源的纵向和横向整合完成特定组织任务，实现组织目标的管理主体。“纵向”整合是指管理者要处理好自身工作同上级工作和下级工作的关系，通过有效配置和利用各种资源，高效地完成组织任务。这正是传统的管理主体的定义所强调的。“横向”整合是指管理者需要把自己所管辖的资源同相关领域的资源结合起来，实现管理的协同效应，有效地完成组织的整体目标，如某一个领域的工程师。

2. 管理主体的类型

1）按组织层次划分

按照所处的组织层次管理者可以划分为高层管理者、中层管理者和基层管理者，如图 1.2 所示。

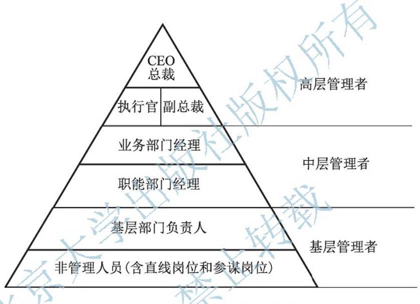


图 1.2　管理主体按组织层次划分

（1）高层管理者。高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的人。其主要的职责是建立组织的愿景，创建与维持组织文化，制定组织的战略和总体目标，评价组织的绩效等。高层管理者往往以组织代表人的身份与外界交往，其管理的内容主要是战略性的。高层管理者在组织中的数量很少，如企业中的董事长、首席执行官、总裁、副总裁、总经理、副总经理，学校中的校长等。

（2）中层管理者。中层管理者是指处于组织结构的中间层次，即高级管理者和基层管理者之间的一个或若干个中间层次的管理者。其主要职责是将高层管理者制订的计划和目标转化为具体的目标和行动，行使高层授予的指挥权，并向高层汇报工作，同时，监督、指导和协调基层管理者的工作。中层管理者的数量较多，如企业中的地区经理、部门经理、单位主管、办事处主任等。

（3）基层管理者。基层管理者又称一线管理者，是指处于组织中最低层次的管理者，他们所管辖的仅仅是作业人员和生产运作设备设施，而不涉及其他管理者。其主要职责是给下属人员安排具体任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务有效完成，一般属于作业性的管理内容。这一层次的管理者人数众多，如企业中的生产车间的车间主任、工段长、班组长等。

2）按职权关系的性质划分

按照职权关系的性质，管理者可分为直线管理人员和参谋人员。这一内容在第 5 章中会有详细讲述，此处不做介绍。

3）按工作的性质和领域划分

按照工作的性质和领域划分，管理者可以分为综合管理者、专业管理者和项目管理者。

（1）综合管理者。综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某个部分全部活动的管理者。他们对整个组织或该部门目标的实现负有全面责任，有权指挥该组织或部门的全部资源与职能活动。对于大型组织来说，综合管理者包括总经理和各事业部负责人等；对于小型组织来说，可能只有一个综合管理者，那就是总经理，他要统管组织内的全部活动。

（2）专业管理者。专业管理者是指其管理活动仅仅涉及组织中某一类职能的管理者。他们只对组织中本职能或本专业领域的工作目标负责，只在本职能或本专业领域内行使职权、指导工作。根据所管辖的行业性质不同，专业管理者可具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人力资源部门管理者、财务部门管理者、研发部门管理者等。

（3）项目管理者。项目管理者是指负责某个或几个项目运行的管理者。他们是一类特殊的综合管理者，负责与项目有关的跨部门、跨专业的各类资源的管理，并对整个项目负责。项目管理者与一般综合管理者的区别是，他们不负责某个具体业务单位或部门的整体业绩和行为；与一般专业管理者的区别是，他们往往要跨多个专业领域行使职权、开展工作。

3．管理者的角色

20 世纪 60 年代末期，管理学大师亨利·明茨伯格在大量观察和分析的基础上，提出了管理者角色理论。他认为一个管理者扮演着 10 种不同的但却高度相关的角色，这 10 种角色可以归为三大类，分别为人际关系角色、信息传递角色和决策角色，如图 1.3 所示。

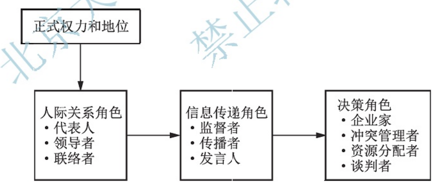


图 1.3 领导者的角色

1）人际关系角色

人际关系角色是指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的人际关系时，需要扮演人际角色。管理者需要通过人际沟通和交往展现组织形象，激励下属，建立人际关系网络，创造有利于组织发展的内外部环境。管理者的人际关系角色包括代表人、领导者、联络者等。

2）信息传递角色

信息传递角色是指所有的管理者在某种程度上是内外部信息收集和传播的渠道。在组织中，管理者需要根据自己的工作范围和权限，收集、掌握和不断更新与其权限范围相对应的信息。同时，管理者需要将自己掌握的全部或部分信息传达给需要的员工或部门，促使其有

效地完成工作任务。管理者的信息角色包括监督者、传播者、发言人等。

3）决策角色

在获取信息的基础上，管理者需要对获得的信息进行处理并得出结论，做出决断，明确组织发展方向、战略和政策，有效配置资源，协调内外部关系，确保员工、部门、外部利益相关达成共识，为实现共赢而努力。管理者的决策角色包括企业家、冲突管理者、资源分配者和谈判者等。

4．管理者的素质和技能

1）管理者的素质

管理者的素质是指与管理相关的管理者的生理和心理方面稳定的基本属性。管理素质是形成管理水平与能力的基础，是做好管理工作、取得管理成效的极为重要的主观条件。

管理者素质的内容是非常丰富的，概括而言，有思想素质、知识素质、能力素质、身体素质和心理素质5个方面。

（1）思想素质。思想素质是管理者最根本的素质，主要包括思想观念、价值体系、政策水平、职业道德、工作作风等方面的要求，具体表现在3个方面：一是正确的世界观、人生观和价值观；二是强烈的事业心、高度的责任感、正直的品质及民主的作风；三是强烈的管理愿景和能够变通的管理思想，实事求是、勇于创新的精神。

（2）知识素质。知识素质表现在文化知识、业务知识和管理知识3个方面。

① 文化知识。文化知识是现代管理者的必备素质，也是管理者提高素质修养的基础条件。虽然不同的行业、不同的职位和不同的层次的管理者对所需要的文化水平的要求有所差别，但是毋庸置疑的是，知识越丰富越有利于管理能力和管理水平的提高，至少是要求能满足工作的要求。

② 业务知识。管理者应该是通才与专才的结合体。通才就是掌握通用的知识，包括自然科学知识和社会科学知识。专才则是掌握从事本职工作所需要的、与职位要求相适应的专业技术知识，而且要具备相关的业务阅历和经验，真正透彻地了解和掌握所在行业和所在组织的现状、问题、优劣势、潜力和发展趋势等。这是管理者取得成功必不可少的基本条件。

③ 管理知识。由于现代科学技术与生产的进一步结合，生产社会化程度的不断加深，企业的规模越来越大，复杂性增强，经营管理的作用日益扩大，管理学逐渐成为一门每一个管理者应学的学科，如组织管理的基本原理、方法、程序和各项专业管理的基本知识，组织行为学、心理学、社会学等方面的知识。

（3）能力素质。管理者的能力素质是指管理者从事管理工作，完成管理职能的方式、方法、能力和技巧。其主要包括较强的分析、判断和概括能力，决策决断能力，组织协调能力，获取知识的能力，识才用才的能力，人际交往和沟通的能力，自我管理和自我约束的能力，不断探索和创新的能力等。

（4）身体素质。一项管理活动的顺利进行不仅需要管理者具有足够的知识储备与能力，更需要管理者消耗大量的精力。所以，一个优秀的管理者应具备强健的体魄和充足的精力去应对管理中高强度的体力和脑力工作。

（5）心理素质。在管理实践中，管理者需要面对不同类型、不同层次的人物和问题。要游刃有余地应对复杂多变的管理环境，除了前面这些素质要求外，还需要具备健康的心理素质，如拥有坚韧的毅力、豁达的心胸，有勇气，有主见等。

拓展知识

优秀管理者应具备的10种素质

(1) 思路敏捷。思路敏捷是解决问题的必备要素。一个能成功处理繁杂事物的人必须思维清晰，反应敏捷，能够很快抓住事物的本质，做出判断，使问题迎刃而解。

(2) 谈吐得当。谈吐应对能够表现一个人的学识和修养。良好的个人修养不是一朝一夕就能拥有的，需要不断努力和完善。

(3) 身体健康。竞争压力越来越大，管理者要在竞争中取胜，健康的体魄是保证。身体健康的人不仅精力充沛，而且心胸宽广、态度乐观，在压力面前不会轻易败下阵来。

(4) 团队精神。不要以为当领导就是一个人说了算，一意孤行必将众叛亲离。善待他人，尊重每一个人，是做好事情的关键。协调、沟通、协商才是管理者需要做的事。

(5) 领导才能。领导才能不是专业技能，不是学历和文凭，而是学识修养、人生经验、世故阅历等多方面综合素质的反映，集中表现在识人、用人、容人的能力上。

(6) 敬业精神。人与人能力上的差别，有时就在于99步与100步的区别，有毅力走完最后一步的人往往是成功者。成功取决于高度负责的精神和锲而不舍的精神。一个有成就的人一定是个乐观进取、百折不挠的人。

(7) 好学创新。竞争瞬息万变，社会高速发展，满足现状就是落伍。所以，要不断接受新事物、新观念，善于创新进取，才能求得不断发展。

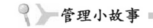
(8) 个人操守。一个人再有学识，再有能力，操守把持上有问题，久之必酿成大错。越是成大事者，越要拘小节。

(9) 生活习惯。一个生活习惯良好而有规律的人，才能做事认真讲原则。从一个人生活上的点点滴滴，能够预测到他的未来发展。

(10) 适应能力。适者生存的法则不光适用于自然界，人类更是这样。一个个性极端的人，即使很有天分，也不一定适合当管理者。一个成功的管理者能够很快适应各种环境，使企业发展壮大。

2）管理者的技能

管理者要想很好地履行管理职责，实现管理目标，除了具备良好的基本素质外，还必须掌握一定的管理技能。美国管理学家罗伯特·卡茨提出，所有的管理者都必须具备3个方面的技能，即技术技能、人际技能和概念技能。



管理小故事

马丁吉他公司的传承与开拓

马丁吉他公司被公认是世界上最好的乐器制造商之一，其吉他每把价格超过10 000美元，很少有哪家公司像马丁吉他公司一样有如此持久的声誉。马丁吉他公司CEO克里斯不仅秉承了马丁吉他的精良制作工艺，还遍访公司在全世界的经销商，并为他们举办培训讲座。

(1) 自从公司创办以来，马丁吉他公司做任何事情都非常重视质量。即使这些年在产品设计、制造方法、分销系统方面发生了很大变化，公司仍然始终坚持对质量的承诺。

(2) 公司在坚守优质音乐标准和满足顾客需求方面的坚定性渗透到公司的每一个角落。虽然设备和工具逐年更新，但员工始终坚守着高标准的优质音乐原则。



【管理启示】

虽然公司深深植根于过去的优良传统，克里斯却毫不迟疑地推动公司朝向新的方向。克里斯解释道："如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事物，那恐怕就不会有值得崇拜的马丁公司了。"

（1）技术技能。技术技能是指管理者掌握和运用某一专业领域内有关的程序、技术知识和方法完成组织任务的能力。技术技能包括专业知识、经验，技术、技巧，程序、方法、操作与工具运用熟练程度等。例如，工程师、会计师等都具有相应领域的技术技能，所以被称为专业技术人员。

管理者虽然不一定使自己成为精通某一领域的专家，但需要了解并初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技术技能，这样才能在实际工作中进行有效的决策、指挥、沟通、协调、监督等。一般而言，越是基层管理者，对于其技术技能的要求越高。

（2）人际技能。人际技能是指管理者处理人事关系的技能。这种能力不仅包括一般的人际沟通和交往能力，还包括与人相关的管理能力，如激励、协调、领导和解决冲突的能力等。

一个具有较强人际技能的管理者善于将自己的思想与内外部相关人员分享，促进相互理解、相互合作，形成和谐共赢的良好工作氛围。在"以人为本"的当今社会，人际技能对于现代管理者而言是十分重要的，尤其是对于中高层管理者而言。

（3）概念技能。概念技能是指管理者观察、理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力。管理者要能够在混乱复杂的环境中进行有效的管理，洞察事物的发展和变化趋势，去粗取精，去伪存真，抓住问题的关键，找出解决方法。

概念技能的核心是一种观察力和思维力。这种能力对于组织的战略决策和全局发展具有极其重要的意义，是组织高层管理者所必须具备的一种重要技能。

综上所述，各层次管理者应具备的3种技能的比例关系如图1.4所示。

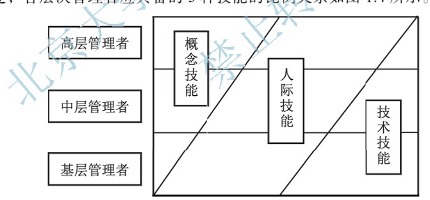


图1.4　各层次管理者应具备的3种技能的比例关系



课堂讨论

以上3种管理技能是管理学界普遍认同的技能。此外，你认为管理者还应具备其他哪些技能？请举例说明。

1.3.2　管理客体——管理对象

管理客体也称管理对象，是指管理者为实现管理目标，通过管理行为作用于其上的客体。管理客体是进入管理主体活动领域的人或物，是管理活动不可缺少的因素。

1．管理客体的形式

1）人、物、财是管理客体的基本形式

从管理哲学的角度看，管理客体可以分为人、财、物 3 种类型。在一定意义上说，管理也就是充分利用人力、物力和财力，把工作做得更好。

（1）人。人是社会的细胞，是一切社会财富的创造者。只有将人管理好，充分调动人的主动性、积极性和创造性，才能推动社会生产的发展，促进社会不断进步。

（2）物。在管理哲学中，作为管理客体的物，是同人、财相并列的客观事物，主要指生产资料，即生产力中的物的因素。它包括工具、设备、材料等。

（3）财。财即资金或物质资料的价值表现。财务管理是一个组织特别是经济组织的重要管理项目之一。管理财务包括科学地生财、聚财、用财，开源节流，提高经济效益等。

在社会管理活动中，虽然人、财、物可以分别作为 3 种不同形式的客体同管理主体发生联系、相互作用，但实际上，对于一个组织、企业来说，人、财、物从来都是不可分割的，它们作为一个具有内在联系的有机整体同管理主体发生作用。任何一个成功的管理主体，并不只是把眼睛盯在组织中人、财、物的哪一个部分，而是把它们当作相互影响、相互制约的系统看待。当着手解决人、财、物的某一部分时，也应考虑到它和其他因素的相互作用及可能产生的后果。

课堂讨论

将管理客体分为人、财、物 3 种类型，你认为是否合理？你有什么更好的看法？

2）管理主要是对人的管理

在管理客体系统中，人是最主要的。管理，归根结底是对人和人的行为的管理，这是因为人是生产力和整个管理中最活跃、最能动、最积极的因素。组织活力的源泉在于脑力和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。很显然，财和物之所以能够成为管理客体，是因为有人，财和物都是人所创造的，并被人用之于生产和生活之中去。只是由于人的活动是为了满足人们的需要，财和物才作为社会系统的组成部分，成为一种社会现象。没有人，财、物就失去了客体的属性。

同样，对财和物的管理是通过人来实现的。没有对人的管理，根本谈不上对于财和物的管理，财、物管理的效果直接取决于管物理财者的积极性。所以，任何单位的主管人员，他的首要任务是对人的管理，通过对人的组织、指导和调节而实现对财、物的科学管理。

课堂讨论

你是否赞成“管理主要是对人的管理”这句话？结合实例，谈谈你的见解。

2．管理客体的属性

在管理活动中，管理主体是主导的因素。在整个管理活动中起着积极的、能动的作用。但是，管理主体的积极性和能动性必须表现在对管理客体的认识和作用上。因此，正确地了解管理客体及其特性，是管理主体发挥积极的、能动的作用的重要前提。

1）管理客体的客观性

（1）管理客体具有客观性，它是不依赖于管理主体的意志而独立存在的。它在管理主体的意识之外，有着自己的特性和活动规律。无论管理主体是喜欢还是不喜欢，它都以其本来的面目存在着，按照固有的规律运动着。一切管理活动，都必须从这种客观存在着的事实出发，承认它、尊重它，按照它的客观规律去管理。如果管理主体无视这些事实，仅凭想当然办事，其结果只能导致管理活动的失败。

（2）财和物是管理客体中的物质的因素，其客观性是不言而喻的。任何一个管理者，在他从事管理活动的时候，都面临着财、物状况的既成事实。那些技术设备、生产条件、材料性能和资金状况等，都是客观存在着的。

（3）作为管理客体的人，也是客观的。虽然人的一切活动都是有目的、有意识的，但这丝毫不影响人作为管理客体的客观性。作为管理客体的人包括思想观念、工作作风、行为准则等诸多因素。这些因素虽是管理客体的主观精神，但对于管理主体来说，也是一种客观存在，具有不以管理主体的意志为转移的客观性质。这是因为，管理的目的总是要通过管理客体去实现的。管理客体的思想观念、工作作风、行为准则如何，直接影响到管理活动的效果。

2）管理客体的可控性

管理客体是可管理的，具有可控性。管理客体的这种可控性，是它成为管理客体的根本标志。管理客体的可控性表明，管理客体并不是某种先天固有的属性，而是在管理活动中获得和表现出来的。只有当某人或物同管理主体建立起对象性关系，成为主体活动的现实客体时，才能从中获得管理客体的属性。

（1）管理客体的可控性取决于它本身的客观规律性。一切管理客体之所以是可控的，就在于它们作为一种客观存在，具有一定的客观规律，它的存在和发展并不是完全任意的、随机的，而是遵循某种规律进行的。这才使人们有可能把握它们的现状和趋势，从而进行科学管理。

（2）管理客体的可控性还取决于管理者的主体能力。因为客体的规律需要主体去认识，只有当管理主体正确地把握了人或事物的规律的时候，他才能够把这些人或事物作为管理的客体加以控制。

（3）管理客体的可控性表明，在管理活动范围内，主体和客体是相互依存、互为前提的。也就是说，没有管理主体，就没有管理客体；反之，没有管理客体，也就没有管理主体。

（4）管理客体的可控性还表明，管理客体是变化的，具有社会历史性。因为管理客体的可控性在一定程度上取决于管理主体的能力，而管理主体的能力又是随时代的发展、人类的进步、各种工具的发明和使用而不断变化的。

3）管理客体的系统性

管理客体从来都不是某一孤立的事物（它本身也是一个系统），而是由多种成分构成的复合体，是由人和物及直接环境这些基本因素组成的一个处于变化中的人工开放系统。

不管管理主体是否承认，管理客体都是作为系统而存在和运动、变化的。因此，要进行科学的管理，就应该对管理客体的一切方面和联系进行全面的研究和系统的分析，包括各个部分之间的关系，以及各个部分与整体之间的关系。

管理客体的系统性要求管理主体在动态中调整整体与部分之间的关系，使部分的功能目标服从总体的目标，从而使总体达到优化的目的。



1.4 管理机制与管理方法



管理情景

黑熊和棕熊喜食蜂蜜，都以养蜂为生。它们各有一个蜂箱，养着同样多的蜜蜂。有一天，它们决定比赛看谁的蜜蜂产的蜜多。

黑熊想，蜜的产量取决于蜜蜂每天对花的“访问量”。于是它买来了一套昂贵的测量蜜蜂访问量的绩效管理系统。在它看来，蜜蜂所接触的花的数量就是其工作量。每过完一个季度，黑熊就公布每只蜜蜂的工作量；同时，黑熊还设立了奖项，奖励访问量最高的蜜蜂。但它从不告诉蜜蜂们它是在与棕熊比赛，它只是让它的蜜蜂比赛访问量。

棕熊与黑熊想得不一样。它认为蜜蜂能产多少蜜，关键在于它们每天采回多少花蜜——花蜜越多，酿的蜂蜜也越多。于是它直截了当告诉众蜜蜂：它在和黑熊比赛看谁产的蜜多。它花了不多的钱买了一套绩效管理系统，测量每只蜜蜂每天采回花蜜的数量和整个蜂箱每天酿出蜂蜜的数量，并把测量结果张榜公布。它也设立了一套奖励制度，重奖当月采花蜜最多的蜜蜂。如果一个月的蜂蜜总产量高于上个月，那么所有蜜蜂都受到不同程度的奖励。

一年过去了，两只熊查看比赛结果，黑熊的蜂蜜不及棕熊的一半。

【讨论】

（1）你认为两只熊比赛结果不同的原因在哪里？有人说是管理机制的差异导致，你赞成这种说法吗？

（2）谈谈你所理解的管理机制。


【讨论参考】



理论研习

1.4.1 管理机制

1．管理机制的含义

管理机制是指管理系统的结构及其运行原理。管理机制本质上是管理系统的内在联系、功能及运行原理，是决定管理功效的核心问题。管理者在管理中存在何种管理关系，采取何种管理行为，达到何种管理效果，归根到底是由管理机制决定的。有什么样的管理机制，就有什么样的管理行为，就有什么样的管理效果。因此，建立科学有效的管理机制，是推行科学管理的内容和本质要求。

2．管理机制的特征

（1）内在性。管理机制是管理系统的内在结构与机理，其形成与作用是完全由自身决定的，是一种内运动过程。

（2）系统性。管理机制是一个完整的有机系统，具有保证其功能实现的结构与作用。

（3）客观性。任何组织，只要其客观存在，其内部结构、功能既定，必然要产生与之相应的管理机制。这种机制的类型与功能是一种客观存在，不以任何人的意志为转移。

（4）自动性。管理机制一经形成，就会按一定的规律、秩序，自发地、能动地诱导和决定企业的行为。

（5）可调性。机制是由组织的基本结构决定的，只要改变组织的基本构成方式或结构，就会相应改变管理机制的类型和作用效果。

3．管理机制的内容

对于一般管理系统，管理机制主要包括运行机制、动力机制和约束机制 3 种。

1）运行机制

运行机制是指组织基本职能的活动方式、系统功能和运行原理。任何组织，大到一个国家，小到一个企业、单位、部门，都有其特定的运行机制。在市场经济条件下，企业必须建立以生产为导向的企业运行机制，根据市场需求组织商品生产、根据市场搞好营销组合方案、制定合理的营销政策。

2）动力机制

动力机制是指管理系统动力的产生与运作的原理。动力机制是管理机制中一种极为重要的机制，是为管理系统运行提供动力的机制。组织的发展、人的行为产生必须依靠动力。缺乏动力的任何组织、个人都是不会有所作为的。动力机制主要表现在以下 3 个方面：

（1）利益驱动。这是社会组织动力机制中最基本的力量，是由经济规律决定的。人们会在物质利益的吸引下，主动采取有助于组织功能实现的行动，从而有效推动整个系统的运行。

（2）政令推动。这是由社会规律决定的。管理者凭借行政权威，强制性地要求被管理者采取有助于组织功能实现的行动，以此推动整个系统的运行。

（3）社会心理推动。这是由社会与心理规律决定的。管理者利用各种管理手段或措施，对被管理者进行富有成效的教育和激励，以调动其积极性，使其自觉自愿地努力工作，实现组织目标。

管理小故事

娃哈哈的动力机制

娃哈哈实行富有激励性的分配制度，将产量、质量、消耗、效益、基础管理五大指标，层层分散落实到分厂、车间、个人进行定量考核，与工资、奖金挂钩。对生产工人实行 6.5 小时满负荷工作量考核的超定额计件工资制，每个工人上班干多少活，自己就能知道该拿多少报酬，从而加大了分配透明度。公司的超定额计件奖励制度，把定额定到每道工序、每个岗位，使职工清楚地知道一天下来可拿多少奖金。利益驱动机制，大大提高了职工的生产积极性，变被迫干为抢着干。


【管理启示】

3）约束机制

约束机制是指对管理系统行为进行限定与修正的机制，其功能是保证管理系统正常运行，从而实现管理目标。在管理中，约束机制主要包括以下 4 个方面的约束因素：

（1）权力约束。权力约束既要利用权力对系统运行进行约束，又要对权力的拥有与运用进行约束。失去约束的权力是危险的权力。

（2）利益约束。利益约束是约束机制极为有效的组成部分，故常被称为“硬约束”。利益约束既要以物质利益为手段，对运行过程施加影响，又要对运行过程中的利益因素加以约束。

（3）责任约束。责任约束指通过明确相关系统及人员的责任，来限定或修正系统的行为。

（4）社会心理约束。社会心理约束指运用教育、激励和社会舆论、道德与价值观等手段，对管理者及有关人员的行为进行约束。

管理者应根据不同的管理环境、不同的管理对象、不同的时期，采用恰当的约束方法。

管理小故事

麦当劳的约束机制

麦当劳公司通过详细的程序、规则和条例规定，使分布在世界各地的所有麦当劳分店的经营者和员工们都遵循一种标准化、规范化的作业。公司在芝加哥开办了专门的培训中心——汉堡包大学，要求所有的特许经营者在开业之前都接受为期一个月的强化培训。回去之后，他们还被要求对所有的工作人员进行培训，确保公司的规章制度得到准确的理解和贯彻执行。

为了确保所有特许经营分店都能按照统一的要求开展活动，麦当劳公司总部的管理人员还经常走访、巡视世界各地的经营店，以能够进行直接的监督和控制。例如，有一次巡视中发现某家分店自作主张，在店里摆设电视机和其他物品以吸引顾客，这种做法因与麦当劳的风格不一致，一经发现立即得到纠正。除了直接控制外，麦当劳还定期对各分店进行业绩考评。为此，各分店要及时提供有关营业额、经营成本、利润等方面的信息。这样，总部管理人员就能把握各分店经营的动态和出现的问题，以便商讨和采取改进的对策。


【管理启示】

管理机制的好坏对于管理行为有直接影响，决定了管理者在管理中存在的管理关系、采取的管理行动、达到的管理效果等。因此，企业要将建立科学有效的管理机制作为推行企业改革的核心内容和本质要求。

1.4.2 管理方法

1．管理方法的含义

管理方法是指管理者为实现组织目标、保证管理活动顺利进行，在管理过程中对管理对象采取的方式、手段、措施和途径等的总和。管理方法是管理理论、原理的自然延伸和具体化、实际化，是管理原理指导管理活动的必要中介和桥梁，它的作用是一切管理理论、原理本身所无法替代的。

2．管理方法的分类

不同的组织由于其工作性质、内容的差别，所采取的管理方法也是千差万别，它们采用的一般管理方法有行政方法、经济方法、法律方法、教育方法和技术方法。

1）行政方法

行政方法是依靠行政组织的权威，运用职位权力，通过命令、规定、指示、规章制度等行政手段，按照行政系统的职权有层次地进行管理的一种方法。行政方法是以鲜明的权威和服从为前提的，特别强调职位、职责、职权，而非个人的能力或特权。行政方法的表现形式包括命令、指示、计划、指挥、协调、监督和检查等。

行政方法的主要特点有权威性、强制性、垂直性、具体性、速效性。行政方法的优势在于：能够迅速有力地贯彻上级的方针、政策，使组织的运行保持集中统一，对全局活动实施有效的控制。行政方法的局限性在于：强制干预容易引起被管理者的抵触，这不仅对管理者提出了较高的素质要求，也需要健全的组织管理制度作保证。

2）经济方法

经济方法是根据客观经济规律的要求，运用经济手段来调节有关方面的经济利益，以获取较高的经济利益和社会利益的管理方法。经济方法的核心问题是经济利益问题，经济利益是人们进行社会实践活动的动因。宏观管理中经济方法的主要形式有价格、税收、信贷、利润等；微观管理中经济方法的主要形式有工资、奖金、罚款、经济责任等。

经济方法的主要特点是利益性、关联性、灵活性、平等性。在使用经济方法时，一方面要科学地确定经济方法的应用范围和力度，综合运用各种经济手段，同时和其他方法配套使用，才能收到更好的效果；另一方面，防止管理者过分看重金钱，产生负面作用，影响工作的主动性和创造性。

3）法律方法

法律方法是借助国家的法律法规，通过司法、仲裁机构，严格约束管理对象以便实现组织目标的一种管理方法。法律是保障社会秩序的最后一道屏障，因此，管理者和被管理者都要树立法律意识，依法办事，善于运用法律武器维护组织及公民个人的权利。其表现形式包括国家法律法规、组织内部规章制度、司法和仲裁等。

法律方法的主要特点是强制性、严肃性、规范性，其局限性表现在很难适用于特殊情况，缺乏灵活性。

4）教育方法

教育方法是通过思想工作进行启发、说服、引导、教育，解决被管理者思想认识问题，使其自觉地按照组织的愿望和要求去行动的一种管理方法。教育方法是实现管理目标的思想保证，是激发人们积极性的重要手段。

教育方法其主要特点是非强制性、示范性、长期性、渐进性、灵活性。

5）技术方法

技术方法是指组织中各个层次的管理者根据管理活动的需要，运用自己或他人掌握的各类技术，提高管理的效率和效果的管理方法。技术方法是把技术融进管理中，利用技术来辅助管理。

技术方法其主要特点是客观性、规律性、精确性和动态性。

管理小故事

石化公司的管理方法

由于石油化工这种行业具有特殊性和危险性，某石化公司一开始就实行从严从实管理，制定岗位操作要求，实行公司、厂两级的检查和奖惩制。

其中，公司所属烯烃厂裂解一班工人提出“自我管理，让领导放心”的口号，并提出“免检”申请。公司抓住这一契机，在全公司推广创“免检”活动，并细化为一套可操作的行为准则，这就是：工作职责标准化、专业管理制度化、现场管理定量化、岗位培训星级化、工作安排定期化、工作过程程序化、经济责任和管理责任契约化、考核奖惩定量化、台账资料规格化、管理手段现代化。

公司开展“信得过”活动，采用了新的管理基本方法，使企业基层及整个企业的管理水平有了显著提高，其表化主要表现在以下4个方面：

（1）职工的主人翁意识普遍增强，实现了职工从“我被管理”到“我来管理”，群众性从严管理蔚然成风。

（2）基层建设方面明确了由专业管理制度、管理人员职责范围和工作标准、班级岗位规章制度3个方面构成，使基层管理水平有了明显提高。

（3）星级管理使职工主动学技术、技能，努力成为多面手；对管理装置工艺流程全面了解，提高了处理本岗、本系统突发事件的应变能力，事故发生率大幅度降低。

（4）企业经济效益显著提高。

可见，正确的管理方法提高了企业管理水平，促进了企业生产效率，提高了企业的经济效益。

职业能力训练

自我测试

对下列问题按照以下标准进行打分：

5分——我总是这样
4分——我常常这样
3分——我有时这样
2分——我很少这样
1分——我从不这样

注意加“*”的项目，带“*”的项目是反向打分的，即

1分——我总是这样
2分——我常常这样
3分——我有时这样
4分——我很少这样
5分——我从不这样

1. 当我需要做许多工作或作业时，我先设定重点，并按照截止日期进行组织。（C）
2. 多数人认为我是一个优秀的倾听者。（H）
3. 当我为自己决定行动方案时（如追求的爱好、要学习的语言、要从事的工作、想要参与的项目等），我一般都会考虑做出这种选择之后的长期（年或更长）影响。（C）
4. 与包括文学、心理学或社会学的课程相比，我更喜欢包括技术或定量的课程。（T）
5. 当我与其他人存在分歧时，我坚持与他人交流，直到完全克服为止。（H）
6. 当我完成一个项目或任务时，我考虑的是细节，而不是问题的概况。（*C）
7. 与和其他人一起度过许多时间进行比较，我更愿意一个人坐在计算机前面。（T）

8. 我努力把他人纳入活动中来或在谈论问题时，邀请其他人参与。 （H）

9. 当我选择一门课程时，我会把刚学到的知识与以前学过的课程或概念联系起来。 （C）

10. 当有人犯错误时，我会去纠正，并让他知道正确的答案或方法。 （*H）

11. 我认为，在与他人谈话时，讲究效率比较好，而不是考虑他人的需求，这样有利于解决自己的实际问题。 （T）

12. 我制定自己的长期职业远景、家庭远景和其他活动远景，并已经认真考虑过。 （C）

13. 当解决问题时，我更喜欢分析一些数据或统计资料，而不愿意与许多人一起讨论。 （T）

14. 当我为一个集体项目工作时，有人并不竭尽全力，我很可能向朋友抱怨，而不是去对付这个懒鬼。 （*H）

15. 与他人讨论思想或概念可以使我感到兴奋。 （C）

16. 本书所使用的管理活动类型简直是在浪费时间。 （T）

17. 我认为，礼貌待人，不伤害他人的感情为好。 （*H）

18. 我对数据和事情要比他人更感兴趣。 （T）

1、3、6、9、12、15	概念技能（Conceptual Skills，C）	总分：______________
2、5、8、10、14、17	人际技能（Human Skill，H）	总分：______________
4、7、11、13、16、18	技术技能（Technical Skills，T）	总分：______________

【结论检测】

上述3种技能是一名优秀的管理者必须具备的基本能力。比较理想的情况是，管理者在这3种技能方面都具有强大的优势（虽然在每种技能方面的优势不必相等）。缺乏任何一类技能的人都应采取行动，逐渐提高这种技能。同时，根据这3种技能的得分比例判断自己更倾向于哪个层次的管理者。

学生小论坛

1. 有一种说法是“实践重于理论，艺术多于科学”，你是否赞成？谈谈你对管理的科学性和艺术性的理解。

2. 结合实际谈谈管理者应该怎样培养自己的素质。

技能训练

实训项目一　调 查 访 问

1. 实训目标

（1）通过对实际企业调查访问的开展，使学生加深对管理理论的认知和管理活动的理解。

（2）培养学生的管理意识和管理思维。

2. 实训内容

（1）由学生自愿结合成小组，每组5～8人，并产生小组长，实行小组长责任制。利用课余时间，到当地一家中小企业进行调查访问。

（2）在调查访问之前，每组需根据课堂所学知识经过讨论制定调查访问的提纲，包括调研的主要问题与具体安排，主要包括以下 3 项内容：

① 至少访问两位企业管理者，了解他们的工作内容、工作职位、工作职责及他们工作职位需要的技能，并重点分析他们的工作职责和工作技能的不同。

② 调查该企业现在的管理环境和以前的（至少是一年前）的管理环境，重点是外部环境。并重点分析全球性的经济危机给该企业带来的变化和影响。

③ 你认为该企业中哪些管理机制是合理的，哪些是不合理的，并进行简要分析。

3．实训效果

（1）每组要产生合理的调查提纲或调查问卷，每位成员要写出调研报告，调查报告须包括上述 3 项内容，字数不少于 1 500。

（2）在调查结束后，组织一次讨论交流会，并根据发言者的语言能力、逻辑能力和管理观点进行现场打分。

（3）结合以上两项成绩，给出每位成员该实训成绩。

实训项目二　管理小游戏：飞船竞赛

1．实训目标

通过游戏，使学生理解管理的四大职能。

2．实训道具

（每组）1 只生鸡蛋，4 个纸杯，1 双筷子，2 根长吸管，2 根短吸管，2 只气球，几根皮筋，几张彩纸，几支彩笔，1 把剪刀，1 瓶胶水。

3．实训时间

90 分钟。

4．实训程序

（1）根据提供的道具制造“飞船”和标志“飞船”着陆地点的旗帜。
（2）完成后，去空地发射“飞船”。
（3）每组发射“飞船”，并将旗帜插在“飞船”着陆的地点。

5．实训规则

（1）只能用给定的道具制造“飞船”。
（2）不能与团队之外的任何人交流飞船制造计划。

6．教师任务

（1）在前一次课上布置活动的任务、道具及分组。
（2）指定准备活动道具的负责人。
（3）开始活动时，宣布活动程序、规则及时间。
（4）控制整个活动场面，回答学生的提问，监督是否有违反规则的现象。
（5）组织学生发射“飞船”。

（6）下次上课时，先组织讨论该活动是如何体现管理的四大职能的，然后小组代表发言，最后由教师总结并颁奖。

7．考核标准

（1）“飞船”航行最远且鸡蛋不破的小组获胜。

（2）评选出最具创意的旗帜。



第 2 章

管 理 思 想




【学习目标】

知 识 目 标	技 能 目 标
（1）了解中西方早期管理思想的演进历程。 （2）掌握古典管理理论与人际关系理论的主要思想。 （3）了解现代管理理论各学派的主要内容。 （4）掌握当代管理理论的最新发展	（1）能应用现代管理知识分析和处理实际遇到的管理问题。 （2）能从管理学的角度分析我国经济领域的管理体制改革活动



阅读小品

古罗马治军中的管理思想

在第一次服役时，古罗马的士兵要在庄严的仪式中宣誓，保证永不背离规范，服从上级命令，为皇帝和帝国的安全不惜牺牲自己的生命。宗教信仰和荣誉感的双重影响使罗马军队遵守规范。队伍金光闪闪的金鹰徽是他们最愿意为之献身的目标，在危险的时刻抛弃神圣的金鹰徽既是邪恶的又是可鄙的。某种更有实质内容的敬畏和希望加强了这种力量来源于想象的动机，在指定的服役期满之后享有固定的军饷、不定期的赏赐及一定的酬报等减轻了军队生活的困苦程度。当然，由于懦怯或不服从命令而企图逃避最严厉的处罚，那也是办不到的。军团百人队队长有权用拳打作惩罚，司令官则有权做出死刑的判决。古罗马军队的一句最固定不变的格言是"好的士兵害怕长官的程度应该远远超过害怕敌人的程度"，这样的做法使古罗马军团的勇猛得到一定程度的顺服和坚定性，凭野蛮人一时的冲动是做不到这一点的。

在西方，这种管理方法终于总结为一句话："胡萝卜加大棒。"拿破仑说得更形象："我有时像狮子，有时像绵羊。我的全部成功秘密在于：我知道什么时候我应当是前者，什么时候是后者。"

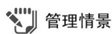
在东方，则有"视卒如爱子，可与之俱死"等说法，又有"将使士卒赴汤蹈火而不违者，是威使然也"的说法。孙子兵法总结说："故令之以文，齐之以武，是为必取。"总之是一句话："软硬兼施，恩威并济。"

管理学是一门对管理活动的普遍规律及其一般方法进行系统研究的科学。从整个管理活动的发展历史来看，管理思想是伴随着人类社会管理实践活动的发展而产生的。随着管理实践经验越来越丰富，人们会对管理实践进行新的研究、总结，进而探索其中的规律和本质，归纳出一套管理活动的一般性原理知识体系，这就是管理理论。

管理理论的形成始于19世纪末20世纪初，随着管理实践的不断发展与社会生产力的不断提高，管理学也在不断地丰富和完善。纵观整个管理学的发展历程，管理思想的形成与发展主要经历了早期管理思想产生阶段、管理理论萌芽阶段、古典管理理论阶段及现代管理理论阶段。



2.1 管理思想与管理理论萌芽



管理情景

世界著名建筑大师格罗佩斯设计的迪士尼乐园，经过3年的施工，在即将对外开放之际。各景点之间的道路要怎样连接却还没有具体的方案。格罗佩斯从事建筑研究40多年，在世界各地留下了70多处精美杰作，然而路径设计这种最微不足道的小事却让他伤透了脑筋。

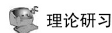
经过反复思考，格罗佩斯终于想到一个办法。他让施工部在乐园中撒下草种，没多久，小草长出来了，整个乐园的空地都被绿草覆盖了。在迪士尼乐园提前开放的半年里，草地被踩出的小道有宽有窄，优雅自然。第二年，格罗佩斯让人根据这些痕迹铺设了人行道。1971年，迪士尼乐园的路径设计被伦敦国际园林建筑艺术研讨会评为世界最佳设计。

【讨论】

这个案例对学习管理思想及管理理论萌芽有什么启发？



【讨论参考】



理论研习

2.1.1 早期的管理思想

1. 中国古代的管理思想

中国是世界公认的四大文明古国之一，中华民族所积累的丰富管理实践和管理思想都对人类社会的进步与发展做出了巨大的贡献。中国古代曾经出现过老子、孔子、荀子、庄子等一大批伟大的思想家，其中孔子的儒家思想最具影响力，并不断在世界各国广为流传。以儒家思想为代表的中国传统管理思想主要包括以下5个方面。

1）民本

民本即“以民为本”。基于民本，孔子提倡以“德治”和“仁政”进行管理活动，相当重视人的因素。孔子主张“行仁德之政，因民之所利而利之”，也就是说，如果领导者能以德治作为管理基础，那么他就会受到民众的拥戴，被民众置于中枢地位，这样的管理者必然会为民众所跟随。与孔子同一时代的政治家管仲也在其《管子·霸言》中论述了民本思想。管仲指出“以人为本，本理则固，本乱则国危”，即治理国家要以人民百姓的利益为基础，这样国家才能长治久安。此外，荀子也认为人有形态、生命，更有礼义道德，这是与水火、草木、禽兽有本质区别的。无论是管仲的以德治国论，还是荀子的人贵论，这些都和孔子的儒家思想一样体现着中国传统文化中“民本”思想，对如今的企业文化意义影响深远。


【知识拓展】

2）中庸

中庸原意是指对事物不偏不倚，保持中立态度。孔子主张“中庸之为德也，其至矣乎”，意思是说实行中庸的道德法则是再正确不过了。孔子提倡大家在认识事物的时候要尽量避免“过”和“不及”两个极端。在当今社会各种管理工作中，中庸思想体现的就是“度”的问题，如赏罚有度、用人有度、处理关系有度等。因此，中庸思想对管理活动是颇有现实意义的观点。

3）人和

孔子说“君子和而不同，小人同而不和”，此处“和”是指社会成员之间协调和睦的关系，而非同流合污。在管理活动中，企业成员之间只有通过彼此理解和沟通，建立良好的人际关系，才能齐心协力完成任务。当然，“人和”还包括广义的企业与外部环境之间、部门与部门之间的协调平衡。因此，以和为贵的“人和”思想对企业的进步和发展具有重要的价值。

4）义利

孔子强调的“义”指礼仪道德，“利”指利益。所谓“君子喻于义，小人喻于利”，如果一个管理者的价值取向是先义后利，那么他必然是一个先人后己的好管理者。从现代的义利观来看，“义”和“利”是相互矛盾的统一体，彼此相互转化、相互渗透。在管理中，领导者不仅要重视物质利益，还要重视精神因素，提倡先义后利，反对功利主义。

5）教育

作为中国古代史上最伟大的教育家，孔子向来十分重视人才的培养。孔子提倡“学而优则仕”，即要学到一定程度了，才能成才。在教育方法上，孔子倡导“因材施教”，即对不同的学生要施以不同的教学方法，这样才能培训出各类人才。孔子的教育思想及其著名论述对如今教育管理工作者也有现实的指导意义。

拓展知识

中国古代主要用人思想


【知识拓展】

刘邦提出“用人之长”的思想。

诸葛亮提出“动态发现人才”的用人思想。诸葛亮在其《明察》中提出：“洗不必江河，要之去垢；马不必骐骥，要之疾足；人不必圣贤，要之智通。”

曹操提出“我用天下之智力，以道御之，无所不能”的思想。

2．西方早期的管理思想

西方的管理实践和管理思想可以追溯到6000多年前，古埃及、古巴比伦、古罗马等国家在建造建筑物、指挥军队作战、组织教会活动的管理中就体现出了管理思想。

公元前5000年左右，古埃及人建造了世界闻名的金字塔。那些修建者在交通工具落后、科学技术欠缺的情况下能创造出这样伟大的奇迹，不得不说这位负责修建金字塔的人是最优秀的管理者。


【知识链接】

公元前2000年左右，古巴比伦国王汉谟拉比颁布了《汉谟拉比法典》。这部法典包含着丰富的管理思想，如“如果一个人在另一个人那里存放了金银或其他东西，必须有一个证人，并拟订契约，然后再存放”，这是对贵重物品的存放做出明确规定。除此之外，这部法典对责任的承担、借贷、货物的交易等问题都有明文规定。

古罗马帝国持续了几个世纪的兴盛在很大程度上归功于狄奥克利雄大帝卓越的组织才能。公元284年，狄奥克利雄大帝登上王位后迅速对下级人员进行重新管理，他按地理区域划分基层组织，对各级组织又配备了参谋人员。他的管理战略思想为后人在管理方面留下了宝贵的经验。

拓展知识

外国古代社会的管理思想

苏美尔人制定《汉谟拉比法典》，建立了最早的法律体系，对各种职业、各个层面人员的责、权、利关系给予明确的规定，提出了民事控制、事故责任、生产控制与激励及最低工资的规定。

古埃及人建立以法老为最高统治者的中央集权的专制政权，制定了土地制度、税收制度、档案制度。

古希腊人突出民主管理思想，建立了有一定民主成分的政府。同时，一些思想家提出了一

些重要的管理思想，如柏拉图提出专业化和合理分工的原则。

古罗马人建立并实行连续授权的组织的制度。

3. 东西方古代管理思想的比较

不同的国家和地区，其管理模式的差异是非常大的。随着人类科技水平的不断提高，各国家地区之间的交流也变得更加频繁，彼此间的文化也逐渐融合。因此，有必要对东西方古代管理思想进行比较，研究它们之间的共性与互补性。

1）东西方古代管理思想的共性

（1）无论是东方管理思想还是西方管理思想，在讨论管理问题时都是将人放在第一位。不过在东方的管理思想中，人文主义从一开始就是其管理思想的中心要素，而西方管理思想则是通过对员工的尊重实现组织的发展。

（2）东方管理思想和西方管理思想都是以追求社会组织的高效率为最高目标。从古希腊管理思想到管理决策学派，西方的管理思想都是将提高管理效率作为组织宗旨。与此相同的是，东方管理思想的提出也是源于提高组织效率。

（3）东方管理思想同西方管理思想都存在强势与弱势管理模式之分。不同的管理模式之间存在着竞争关系，一成不变的管理模式只会被新的模式所取代，所以管理模式是在不断发展和变化的。

随着社会经济的发展，各国之间的交流也变得越来越频繁，人类社会的文化也逐渐被接纳甚至融合，各国之间的文化差异正在渐渐变小，因此，东西方之间管理思想的共性必然会越来越多。

2）东西方古代管理思想的互补性

（1）科学管理与人本管理的互补。西方的管理思想由于过分强调其科学性，所以很难让人感受到其中的人文气息，而东方的管理思想从一开始就是将人文主义作为其管理基础，这正好弥补了西方管理思想的不足。当然，过分强调人治必然显得这样的管理刚性不足。因此，西方的科学管理同东方的人本管理具有相当大的互补性。

（2）目标管理与跨度思维互补。目标管理是西方管理的一个重要管理方法，它是指在特定时期内，组织先制定一个总目标，在具体实施过程中再将总目标分解为各个子目标，通过组织内部的自我控制达到管理目标。这是一种明显的循序渐进型管理模式。而东方管理通常习惯于抓住问题的主要矛盾，跨越诸多中间环节直接到达关键环节。事实上，这两种模式是可以产生互补作用的。当组织稳定发展时，目标管理非常有效；当组织发展不定时，就要采取东方的跨度思维进行管理。

（3）权变理论与辩证观点的互补。西方的权变理论是为适应现代经济复杂多变的内在要求而产生的一种管理模式，其核心是以现实为中心，以目标多变性为特点。中国古代管理思想的辩证观认为事物是在不断发展变化的，任何矛盾都是可以相互转化的。两种管理思想如能相互借鉴，对管理学的发展也是大有帮助的。

2.1.2 管理理论的萌芽

工业革命以前的管理是以经验管理的方法为主流方式，这种管理模式非常具有个性化，缺乏科学的管理方式和理论体系。而由于工业革命与生产规模的扩大极大程度地推动了科学

管理知识体系的产生及发展，那种依靠经验管理的方式，显然已经不适应工业革命生产力的要求。由于当时经济、社会和政治的变化为管理理论的萌芽提供了适宜的气候与土壤，当时这些国家的政治哲理与经济理论也为管理理论的出现创造了必要的前提条件。虽然这一时期还没有产生比较系统的管理理论，但是在管理理论的研究上，已经在不少方面出现了对于管理理论的建立和发展具有深远影响的管理思想。

1．亚当·斯密的管理思想

亚当·斯密是英国古典经济学家的杰出代表和理论体系建立者，他认为劳动是获得财富的源泉。在《国民财富的性质和原因的研究》（又名《国富论》）中，亚当·斯密提出了劳动分工和“经济人”的观点。

（1）劳动分工的观点。亚当·斯密认为劳动分工是导致劳动生产率提高的重要因素。首先，分工能使劳动者专门从事一种简单的工作，从而增加熟练程度；其次，分工减少了劳动者交换工作的时间，从而促进生产率提高；最后，分工可以使劳动者的注意力集中在一种特定对象上，有利于发现更简便的工作方法。

（2）“经济人”的观点。亚当·斯密把经济现象中具备利己主义的人称为“经济人”。“经济人”追求的是完全的个人利益，由于利益是相互依存和相互制约的，个人在追求私利时会顾及他人利益，因此产生相互的共同利益。

2．罗伯特·欧文的管理思想

罗伯特·欧文是英国卓越的空想社会主义者，被人们誉为现代人力资源管理的先驱。欧文曾在苏格兰的纽拉纳克经营过一家纺织厂，他在工厂里做了大量的实验，包括：改善工作条件，缩短工作时间，严禁使用未满9岁的儿童参加劳动；提高工资；免费供应午餐；建设工人住宅区；开设工厂商店，按成本出售给职工所需要的必需品；设立幼儿园和模范学校；创办互助储金会和医院，发放抚恤金等。通过这一系列的改革使得工人阶级的处境大为改善，同时提高了企业的利润。由此，欧文提出要重视工厂管理工作中人的因素，这实际上是人际关系和行为科学理论的思想基础，对以后的管理产生了相当大的影响。

3．查尔斯·巴贝奇的管理思想

查尔斯·巴贝奇是英国著名的数学家，他曾用多年时间对英、法两国的一些工厂进行考察研究，并于1832年出版了《论机器和制造业的经济》一书，对专业分工、作业方法、机器与工具的使用和成本记录等都进行了专门论述。他还对亚当·斯密的劳动分工理论观点进行了补充，认为劳动分工具有如下优点：

（1）分工节省了学习所需的时间。生产中包含很多的工序，如果进行分工，每个工人从事的工序就会减少，就只需要较少的学习时间。

（2）分工后雇主可以按照工序的技艺难度对不同的工人实行不同的工资。未实行分工前，雇主必须按照全部工序中要求最高或是最难的技艺的标准支付工资，而实行分工后，将一些相对简单的工序交由一般工人完成，并支付较低的工资，而将一些难度较大的工序交由技艺熟练的工人完成，并支付较高的薪酬。

（3）脑力劳动和体力劳动一样可以进行分工。他将技术工作进行分类并指出，把复杂的工作交给有高能力的数学家去做，而把简单的工作交给只能从事简单算数的人去做，从而大大提高了整个工作的效率。

管理小故事

待遇为何差这么多?

一天，车间的小李对公司财务部主管说：“我每天在车间这么辛苦地干活，而你只是坐在办公室，不用出苦力，为什么我的工资还不到你的 1/4？同为公司员工，为什么待遇会差这么多？”财务主管笑着说：“老总的工资可比我俩都高好多倍啊，他现在还到处旅游呢，你问问他这是怎么回事啊。”


【管理启示】

（4）研究作业方法与研究分工一样，对劳动生产率的提高有巨大的影响。他制定了“观察制造业的方法”，通过一张包括生产材料、生产周期、正常耗费、成本、工具、价格、市场、工人和工资等内容的表格进行观察，并力图寻找投入最少而产出最多的作业方法。

（5）分工后注意力集中于比较单纯的作业，能够改进工具和技术，使之设计出更适用的工具和机器，从而提高生产效率。

（6）在工人与资本家关系方面，他强调双方要协作，认为工人与资本家之间存在利益的共同点，并由此提出一种“固定工资加利润分享”的制度，主张工人的收入应该由 3 个部分组成：一是按工作性质所确定的固定工资；二是按对生产力所做出的贡献分得的利润；三是为增进生产率提出建议而赢得的奖金。

拓展知识

近代管理思想的代表人物及其主要观点

代表人物	国籍	年代	代表著作	主要观点
詹姆斯·斯图亚特（James Steuart）	英国	1712—1780	《政治经济学原理研究》	工人从事重复操作可提高生产率；提出工作方法研究和鼓励性工资，以及管理人员与工人分工等问题
亚当·斯密（Adam Smith）	英国	1723—1790	《国富论》	系统地提出了劳动价值论和劳动分工理论；提出了控制职能；计算投资还本问题；提出了“经济人”的观点
查尔斯·巴贝奇（Charles Babbage）	英国	1792—1871	《论机器和制造业的经济》	着重论述了专业分工与机器工具使用的关系；提出固定工资加利润的分配制度；提出以“边际熟练”原则；主张实行有益的建议制度
罗伯特·欧文（Robert Owen）	英国	1771—1858	《论工业制度的影响》	提出要重视工厂管理工作中人的因素，工厂企业应致力于对人力资源的开发和投资
查尔斯·杜平（Charles Dupin）	法国	1784—1873	《关于工人情况的谈话》	最早提出把管理作为一门独立的学科来进行教学；提出初步的工时研究和劳动分工后工作量平衡等问题；提出工厂领导者处于高位的是他的智力

续表

代表人物	国籍	年代	代表著作	主要观点
克劳塞维茨（Clausewitz）	德国	1780—1831	《战争论》	提出管理人员应进行细致的规划使不确定性最小化并做出决策、采取行动
安德鲁·尤尔（Andrew Yule）	英国	1778—1857	《制造业的哲学》	把企业有机地划分为3类有机系统；提出要在工厂内部建立必要的规章制度



课堂讨论



【讨论参考】

学习管理思想发展历史能否帮助一个人成为更好的管理者？

2.2 古典管理理论概要



管理情景

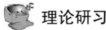
在车间领导班子会议上，两位车间副主任就如何进一步提高管理工作水平问题发表了各自观点。王副主任主张应向严格管理方向努力，要加强管理的规范化。他强调要加强制度建设，加大监督力度，严格劳动纪律，并引用"科学管理之父"泰勒的经典管理思想来加以阐释。而吴副主任则认为要坚持以人为本的管理思想，重视人的需要，通过激励手段来促使员工自我控制，自我管理。吴副主任强调，这是梅奥人际关系理论的发展，是世界性的潮流趋势。王副主任坚持认为对于中国现阶段的流水线生产，规范化的科学管理和强有力的现场监督才是唯一有效的管理。王、吴副主任坚持己见，争执不休。



【讨论参考】

【讨论】

你知道泰勒的科学管理思想和梅奥的人际关系理论吗？你赞成哪位副主任的意见？



理论研习

古典管理理论形成于19世纪末20世纪初。由于社会的变革，封建社会的生产关系已经不能适应资本主义经济发展的进一步需要，在这种矛盾冲突中，资产阶级政权的建立势在必行，从而也打开了资本主义精神的思想根源。在工业革命爆发的时代，社会的发展和人们自身的认识为资本主义的高速发展提供了物质条件、精神条件和理论条件。随着社会的不断发展，人们对如何在市场中通过努力获得高效率和取得高利润提出了新的疑问，这个疑问成为古典管理理论萌芽的直接条件。

2.2.1 泰勒的科学管理理论

19世纪末，随着资本主义科技和经济的不断发展，企业的规模也在不断扩大，

企业所采用的生产技术也变得更加复杂，传统的管理模式已经很难适应企业的迅速发展。在美国，提高劳动生产率已成为工业生产的一个突出问题。当时作为机械工程师的泰勒发现工人倾向于“磨洋工”，雇主对工人实行的计件工资制也很难提高工作效率。经过一番深入的调查研究，泰勒总结出一套管理原则和方法，这就是科学管理理论。这一理论在当时欧美资本主义国家产生了巨大的效应，尤其对制造业的发展有相当大的影响力，至今仍值得我们借鉴。

1．科学管理理论的主要内容

科学管理的中心问题是提高劳动生产率，即用科学的管理方法替代传统的管理模式从而实现最高工作效率。其内容主要包括以下 7 个方面。

1）制定标准的劳动方法

泰勒认为，工人应该掌握标准的操作技能，使用标准的劳动器材，企业还要为工人营造标准化的作业环境，这样才能实现劳动的高效率。为了证明这一点，泰勒做了大量实验，如他在米德维尔钢铁厂进行的金属切削试验、在贝瑟利恩钢铁公司进行的搬运生铁和铁铲实验。

2）科学地选择和培训工人

由于每个工人的性格特点不一，兴趣爱好也不尽相同，所以管理者必须依据生产的实际情况挑选和分配工人。同时，管理者还应充分发掘工人的潜能，对其不足之处进行教育和培养，使工人们尽可能成为最适合这项工作的人。泰勒把这样的工人称为“第一流工人”。“第一流工人”的实质也就是把合适的人放在合适的岗位上，从而达到效率最优且人才资源不被浪费的良好局面。

3）实行有差别的计件工资制

工人由于工资微薄、多劳又不能多得，于是他们采用“磨洋工”的方式来表达对雇主的不满，这样一来，严重阻碍劳动力的充分发挥。泰勒实行有差别的计件工资制，这是指企业对自身工作和业务进行调查研究后，为员工制定出合理的工作定额，并且对超额完成任务的员工实行一定的奖励。这种有差别的计件工资制既给了员工一个明确而合理的工作目标，又鼓励员工积极完成工作任务，甚至超额完成，有效提高了劳动生产率。

4）将计划职能和执行职能分开

泰勒认为，工人没有时间和条件去从事工作方法的研究，单凭他们的经验也不足以形成科学的工作方法。所以泰勒主张要将计划职能和执行职能明确划分开来，使管理者和员工各自明确自己的工作和责任。计划职能归企业管理当局，并设立专门的计划部门来承担。工人和部分工长则从事执行职能，负责实际操作。

5）劳资双方进行“精神革命”

泰勒认为，工人和雇主双方都应该进行一次“精神革命”，这样可以将相互对立转变为相互协作，共同为提高劳动生产率而努力。企业的管理者通过物质、精神奖励和培训等方法让员工感到满意，实现自身价值，这样可以激励员工更加努力为企业效劳。

6）实行职能工长制

泰勒认为，要使工长有效地履行自己的职责，就应该对管理工作进行细分。一个工长只要承担一种管理职能，工长们再把自己的命令下达给属于自己工作范围内的工人。不过这种制度很容易导致部分工人因同时接受多个工长的命令而引起工作混乱，因此职能工长制并没有得到很好的推广。

7）实行例外原则

例外原则就是企业的高级管理人员只负责决策和监督重大决策工作，其他一些日常事务都交由下级管理人员去处理。一般来说，只有大规模的企业才会实行这项原则。



课堂讨论



【讨论参考】

泰勒提出的计划职能与执行职能相分离，同亚当·斯密提出的劳动分工理论有什么关系？

管理小故事

泰勒的铁铲实验

泰勒通过对贝瑟利恩钢铁公司工人劳动过程的观察，特别是使用秒表和量具来精确计算工人铲煤的效率与铁铲尺寸的关系，发现每铲重量为 21 磅时效率最高，探索出实现铲煤最高效率的铁铲尺寸大小和铲煤动作的规范方式，并相应设计出 12 种不同规格的铁铲。每次劳动，除指派任务外，还要根据材料的比重指定所用铁铲的规格，以提高劳动效率。实验前，干不同的活拿不同的铲，铲不同的东西每铲重量不一样；实验后，铲不同的东西拿不同的铲，生产效率得到大幅度提升。

2．对科学管理理论的评价

泰勒的科学管理理论是一套较为完整的管理思想体系，在整个管理思想发展史上是一次重大的飞跃，对管理学的发展具有重大的历史意义。

科学管理理论对企业管理的影响主要表现在以下两个方面：

（1）科学管理理论为企业工作方法的改进和工时定额的制定提供了理论依据。

（2）科学管理理论提出了劳资精神革命的构思，为缓解劳资关系增加了可能性。

当然，科学管理理论也存在不足之处，如泰勒将计划与实际相分离。事实上，计划工作与实际工作是同一工作的两个单独组成部分，并不等同于两个单独的工作。有计划而无实际行动无疑是纸上谈兵，缺乏计划指导的实际操作也会使工作无法得到控制，只有将两者相结合，才能大大提高劳动生产率。

2.2.2　法约尔的一般管理理论

泰勒是从企业底层开始对科学管理理论进行研究的，其研究的重点是生产过程中的管理问题。而法约尔则是从企业的上层开始研究，着重研究企业经营管理的问题。法约尔提出的一般管理理论对西方管理理论的发展具有重大的影响，成为管理过程学派的理论基础，也是以后西方的各种管理理论和管理实践的重要依据之一。

1．一般管理理论的主要内容

作为著名的管理学家，法约尔将企业的整体作为研究对象，并把总经理作为

研究管理问题的重心。一般管理理论的适用范围也相对广泛，不仅适用于公私企业，而且适用于军政机关和宗教组织等。法约尔的主要管理思想与贡献即一般管理理论，主要包括以下3个方面内容。

1）对企业经营活动的概括

法约尔以整个企业为研究对象，对企业经营活动进行总结，将企业所从事的一切活动归纳为六大经营职能：

（1）技术活动。主要指生产、制造、加工等。

（2）商业活动。主要指购买、销售、交换等。

（3）财务活动。主要指资金的筹集、运用和控制等。

（4）安全活动。主要指维护设备和保护职工的安全等。

（5）会计活动。主要指盘点、制作财务报表、成本核算、统计等。

（6）管理活动。主要指计划、组织、指挥、协调和控制。管理活动处于核心地位。

2）最早提出管理的职能

法约尔对企业六大经营职能中的管理活动进行了深入分析研究，提出了管理的5要素，即计划、组织、指挥、协调和控制，并进行了详细的阐述。他当时讲的管理要素就是现在所讲的管理职能。这5要素成为现代管理中研究管理职能的基础：

（1）计划。主要指根据情况来制订工作方案。

（2）组织。主要指确立企业的物质和人力资源体系，建立执行工作任务和权力的结构，从而以最有效的方式完成活动。

（3）指挥。主要是指领导者通过为下级人员作示范等领导艺术保证组织成员的活动有效，从而使整个组织运转起来。

（4）协调。主要是指协调、统一组织成员团结和谐，保证整个部门目标一致。

（5）控制。主要是指核实整个实施过程是否同既定的计划相符合，以便及时发现错误并加以改正，从而保证计划得以实现。

3）系统地总结管理的一般原则

法约尔对企业管理经验进行科学总结与提升，第一次系统地提出管理原则，这是一般管理理论的核心内容。他总结的企业管理14项原则归纳如下：

（1）劳动分工原则。分工不仅仅限于技术分工，也体现在管理分工上。进行劳动分工，可以提高劳动的熟练度，从而提高劳动效率。

（2）权力和责任。在法约尔看来，权力和责任是互为因果的，有权力行使的地方就必然有责任存在。

（3）纪律。纪律是一种规范，是企业兴旺发展的基础。纪律的建立和维护依赖于领导和所属员工的一致服从和遵守。

（4）统一指挥。这条原则与泰勒的职能工长制相反，强调的是要避免双重领导，也就是说一个职工只能接受一个上级的命令。

（5）统一领导。是指对于具有统一目标的活动，应由同一个管理者来负责。这和统一指挥是截然不同的两个概念，不可混为一谈。

（6）个人利益服从集体利益。部门所属成员必须将组织的整体利益置于至高无上的地位，管理者更应该以身作则，做好监督工作，避免个人私心破坏集体利益。

（7）职工合理的报酬。职工报酬的支付方式有很多种，但应该尽量让管理者和所属人员

都感到满意。同时，对于工作突出的工作人员应该给予合理的奖励。这些都能鼓励和提高工作人员的工作激情。

（8）权力的集中和分散。无论是集权还是分权都应该视组织面临的境况而定，两者可以经常变化。

（9）等级原则。企业的最高领导层到最基层人员之间形成了一个等级系列，这个系列显示出执行权力的路线和信息传递的渠道。为了使信息的传递及时，法约尔设计了一个能够横跨权力执行路线的“法约尔跳板”。

拓展知识

法约尔跳板

在“法约尔跳板”（图 2.1）中，如果工长 J 在车间发生紧急情况，那么工长 J 可以与工长 K 直接横向沟通，但前提必须是当事人同意且各自上级已被通知。这样，通过“法约尔跳板”就把尊重等级系列与保持行动迅速恰当结合在一起了。

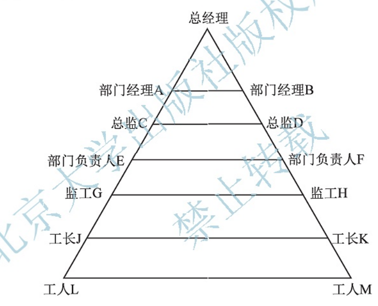


图 2.1 “法约尔跳板”示意图

（10）秩序。所谓完善的秩序，就是“合适的人在合适的位置上”，每个人都能充分发挥自己的潜能胜任自己的岗位。

（11）公平。为了鼓励员工尽忠职守，领导者应该公平地对待员工，尽可能地满足他们的愿望。在这里，法约尔把公平解释为亲切、友好与公正。

（12）人员稳定。即有秩序地安排人员和补充人力资源。不必要的人员流动反映出不合理的管理，所以任何组织都有必要使员工为企业做长期的服务。当然，由于生老病死等客观因素所造成的人员变动是不可避免的，因此也要适当补充人力资源。

（13）首创精神。一个组织，不管是管理者还是所属员工都应该充分发挥他们的创造力，这对组织而言，无疑是一个巨大的推动力。

（14）人员的团结。组织内部要提倡团结精神，营造和谐融洽的工作氛围。

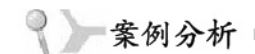
2．对一般管理理论的评价

法约尔的一般管理理论对管理科学的形成和发展做出了巨大的贡献，主要表现在以下3个方面：

（1）提出了管理的普遍性。法约尔把管理活动从经营中单独列出来，作为一个独立的研究项目，这种对管理普遍性的认识，在当时是一个重大贡献。

（2）提出了更具一般性的管理理论。泰勒的科学管理理论具有很强的实践性，缺乏一般的理论性。法约尔的一般管理理论涉及的都是比较普遍的管理问题，其形式和研究对象都是在极其普遍的条件下得出的相关结论。

（3）为管理过程学派奠定了基础。法约尔的主张在后来的管理理论发展中都被广泛使用，说明一般管理理论对现代管理理论有重要的影响。



案例分析

美国铁路公司管理改革事件

1841年10月5日，在美国马萨诸塞至纽约的西部铁路上，两列火车相撞，造成近20人伤亡，美国公众对这一事件议论纷纷，并对铁路公司老板的低劣管理进行了严厉的抨击。为了平息这一局面，铁路公司开始进行管理改革，资本家交出管理权，只拿红利，另聘具有管理才能的人担任企业领导。这就是美国历史上首次正式聘用经理人员管理企业的事件。



【讨论参考】



【讨论】

试从管理学角度分析马萨诸塞铁路公司聘用经理的方式。

2.2.3 韦伯的行政组织理论

马克斯·韦伯是德国的政治经济学家和社会学家，被公认为现代社会学的奠基人。他在管理学上的主要贡献是提出了理想的行政组织体系。他认为，理想的行政组织必须通过职位和职务来管理，而不能通过传统的世袭地位来管理。他还明确指出，理想的行政组织必须建立在合理合法权力的基础之上，这是使组织的连续和目标的达成得以有效维系的基本保证。在他看来，这种理想的行政组织最符合理性原则，在精确性、稳定性、纪律性和可靠性上均优于其他组织形式。

1．行政组织理论的主要内容

1）权力论

韦伯认为，任何组织都必须以某种形式的权力作为基础。人类社会存在3种为社会所接受的权力，归纳如下：

（1）超凡的权力。这种权力的基础在于人们对个别人的特殊魅力和英雄模范主义的仰慕崇拜之情，因此它带有浓重的感情色彩，是不理性的。可见，超凡魅力型的权力是不稳固的，不宜作为组织体系的基础。

（2）传统的权力。这种权力的基础是人们对传统力量的服从，由于这种组织的领导是按传统或继承沿袭下来的，所以其管理也仅限于维持传统，而忽略了工作效率。因此，传统型权力也是非理性的权力模式。

（3）法定的权力。这是由法律规定而来的权力。它要求人们的服从是绝对的，无论是普通百姓还是领袖官员，对这种权力的服从就等于对确认的职务或地位的权力的服从。

2）理想的行政组织体系

（1）明确的分工。组织中的每个职位都有明确的权利和义务，组织成员按其职业专业化进行分工。

（2）职位等级化。组织内的各个职位都按照权力等级原则进行合法安排，形成自上而下、职权明确的等级系统。

（3）人员任用制度。人员的任用都要根据职务的要求，通过正式考试或教育培训制度获得。

（4）管理人员专职化。每个管理人员都拥有固定的薪金和明文规定的升迁制度，都属于职业管理人员。

（5）遵规守纪。管理人员要严格遵守组织中规定的规则和纪律。

（6）公私分明。职务上的活动都被视为私人事物以外的事情，要建立明确的公私界限。

（7）人员间的关系。组织中各成员之间的职位关系要以理性准则为指导，不能受个人情感因素的影响。

2. 对行政组织理论的评价

韦伯的理论是对泰勒及法约尔理论的一种补充，其理想的行政组织理论总结了许多大型组织的实践经验，为资本主义的发展提供了一种稳定严密的管理体系，也为管理理论的创新做出了巨大贡献。当然，这种理论并非十全十美的，韦伯只把目光投向正式组织，却忽视了现实中还存在非正式组织，这对管理理论的研究也产生了一定的影响。

通常把以上 3 位学者为代表的理论称为古典管理理论。综上所述，古典管理理论的演进过程如图 2.2 所示。

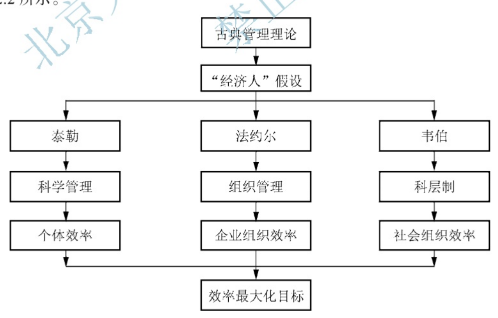


图 2.2　古典管理理论的演进过程

2.2.4　霍桑试验与人际关系理论

进入 20 世纪，科学管理理论成为管理理论和实践的主流，企业家把工人当作机器一样看

待，把分配给工人们的任务和工作设计得非常简单，让工人们仅做简单易懂的工作，同时给予其物质刺激，以此提高生产效率。这样的理论取得了成就，同时也带来了问题。

20 世纪 20 年代，位于美国芝加哥郊外的西方电气公司的霍桑工厂出现了令许多管理工作者感兴趣的现象：这个工厂有 2.5 万人，有比较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度，良好的工作环境和物质条件本应使该厂的生产效率有较大的提高，但事实上工人并没有良好的精神状态，工作成绩也不佳。这无疑是对科学管理理论提出的巨大挑战。为探明原因，由美国国家科学研究委员会赞助的研究计划于 1924 年在该厂实施，其目的是考察工作环境与生产效率之间的关系。这就是管理学发展史上非常著名的试验——霍桑试验（Hawthorne Studies）。试验从 1924 开始，至 1932 年结束，历时 8 年。

根据霍桑试验，梅奥于 1933 年出版了《工业文明中人的问题》一书，提出了人际关系学说，其人际关系理论的主要内容有以下 3 个方面。

1. 人际关系理论的重要内容

1）工人是“社会人”而不是“经济人”

古典管理理论把人假设为“经济人”，即认为人都是追求最大经济利益的理性动物，工人工作是为了追求最高的工资收入。梅奥则把人假设为“社会人”，认为工人的行为并不单纯出自追求金钱的动机，还有社会方面、心理方面的需要，即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊敬等，而后者更为重要。因此，不能单纯从技术和物质条件着眼，而必须首先从社会心理方面考虑合理的组织与管理。

2）企业中存在着非正式组织

古典管理理论只承认正式组织，并把正式组织看作是达到最高效率的唯一保证。梅奥认为，在企业中除正式组织外，还存在着非正式组织。这种非正式组织是企业成员在共同工作的过程中，由于具有共同的感情而形成的非正式团体。这种无形组织有它特殊的感情、规范和倾向，左右着成员的行为。梅奥认为，非正式组织的存在并不是一件坏事，它同正式组织是相互依存的，对生产率的提高有很大影响。

3）满足工人的社会欲望，提高工人的士气，是提高生产效率的关键

古典管理理论认为，良好的物质条件一定能够促进生产效率的提高。梅奥认为，生产效率提高的首要因素并不是包括经济刺激在内的物质条件的变化，而是由于工人的共同态度即士气的变化。士气是工人的满足度的函数。工人的满足度越高，士气越高；而士气越高，生产效率也就越高。



你认为人际关系论的上述观点是否全面？存在片面之处吗？



【讨论参考】

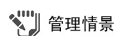
2．霍桑效应及其评价

对于新环境的好奇与兴趣，会导致较佳的成绩，至少在最初阶段是这样。如何保持霍桑效应，也是管理学和每个管理者应重视和研究的问题。

除了梅奥，为人际关系运动做出贡献的还有亚伯拉罕·马斯洛（需要层次论）和弗雷德里克·赫茨伯格（双因素理论）。梅奥等人的人际关系学说的问世，开辟了管理和管理理论的一个新领域，并且弥补了古典管理理论的不足，更为以后行为科学的发展奠定了基础。



2.3 现代管理理论丛林



在过热的汽车产业竞争中，克莱斯勒公司面临着如何在世界汽车产业生产能力过剩的环境中生存下来的难题。如今，所有的汽车制造商都在竭力保持或增加它们的市场份额，克莱斯勒需要对某些车型削价来吸引消费者进入克莱斯勒的汽车陈列室。可是，克莱斯勒也认为，价格是唯一得到更多买主的方法。此外，克莱斯勒还认为需要改进公司生产汽车的质量和性能，不能把注意力过分集中在市场营销和财务方面，还必须重视对消费者的售后服务质量。最后，克莱劳斯想要兼并美国汽车公司，这就意味着克莱斯勒要解雇许多员工。员工对这种解雇的态度从愤怒到担心，给克莱斯勒的管理造成巨大的压力。



【讨论参考】

【讨论】

如何用权变管理的思想解决克莱斯勒面临的问题？



2.3.1 现代管理理论丛林产生的背景

第二次世界大战结束以后，随着生产社会化程度的空前提高以及科学技术的迅猛发展，企业的管理思想得到了极大的丰富和发展。不仅从事管理和研究管理学的人，而且一些研究心理、社会、人类、经济、生物、哲学、数学等方面的科学家们也从各自不同的角度，用不同方法对管理问题进行了研究，从而出现了各种各样的学派，带来了管理理论的空前繁荣。美国管理学者哈罗德·孔茨等将这一现象称为“热带丛林”。与前面几个历史阶段不同，这个阶段没有哪一种理论能在这一时期的管理理论发展过程中起主导作用，而是呈现出百花齐放、百家争鸣的局面。

1961年，哈罗德·孔茨发表了《管理理论丛林》论文，对当时众多理论和学说产生的各种学派加以分类，概括出六大学派。至20世纪80年代，有代表性的管理理论学派至少发展到11个。为此，1980年孔茨又写了一篇《再论管理理论丛林》的论文，叙述并分析了这11个学派。不同的学者的归纳和研究并非截然不同，而是相互影响，彼此交叉融合。

2.3.2 现代管理理论丛林的主要学派

1. 管理过程学派

这个学派是在法约尔一般管理思想的基础上发展起来的。该学派推崇法约尔的管理职能理论，代表人物是美国的管理学家哈罗德·孔茨，代表作是与他人合著的《管理学》。这一学派主要研究管理者的管理过程及其功能，并以管理职能作为其理论的概念结构。

2. 社会系统学派

社会系统学派是从社会学的观点来研究各种组织和组织理论的。这一学派把企业及组织视为一个人们可以有意识加以协调和影响的社会协作系统，其代表人物是美国的管理学家切斯特·巴纳德，其代表作是 1938 年出版的《经理人员的职能》。

3. 管理科学学派

管理科学学派又称数理学派或运筹学派，是第二次世界大战之后在泰勒科学管理理论的基础上发展起来的，其代表人物是美国管理学家埃尔伍德 S. 伯法，其代表作为《现代生产管理》。该学派注重量化分析，强调应用数学模型解决管理决策，以寻求决策的科学化与精确化。

4. 经验学派（案例学派）

经验主义学派又称案例学派，代表人物主要有彼德·德鲁克和欧内斯特·戴尔。经验学派最关注的是管理者的实际管理经验，认为管理学就是研究管理经验的，成功的组织管理者的经验是最值得借鉴的，远比那些纯理论更有价值。

5. 决策理论学派

赫伯特·西蒙是决策理论学派的主要代表人物，其代表作是 1960 年出版的《管理决策新科学》。西蒙认为，决策贯穿于管理的全过程，管理就是决策。他还对决策过程、决策准则、程序化决策和非程序化决策、组织机构的建立与决策过程的联系等做了分析。

6. 权变理论学派

权变理论学派是 20 世纪 70 年代在西方形成的一种较新的管理思想学派。权变理论学派的代表人物是英国的琼·伍德沃德，其代表作为《工业组织：理论和实践》。该学派认为，在企业管理中没有一成不变、普遍适用的管理理论和方法，因为环境是复杂而多变的，管理方式或方法应该随着情况的不同而改变。





【讨论参考】

除了上述学派之外，你还知道管理理论丛林中的哪些学派？



2.4 当代管理理论最新发展



管理情景

郑某任公司财务部经理已经十几年了，对财会业务和财务管理也非常熟悉，多年来，领导一直对财务部的工作非常满意。可是，随着公司业务的迅速发展，大量的涉外业务让财务部力不从心，尤其是计算机手段的广泛应用，更是让多年来墨守成规的郑某应接不暇。领导和其他同事开始对财务部表现出不满情绪，甚至公开指责财务部的工作。一次偶然的机会，郑某听到了“学习型组织理论”，她深受启发，决定尝试运用“学习型组织理论”来指导本部门的创新和改革。可是，“学习型组织理论”究竟包括哪些内容？能否将其运用到自己的财务部门？她陷入了沉思。


【讨论参考】

【讨论】

（1）你知道什么是“学习型组织”吗？

（2）你能对郑某的改革创新提出什么建议吗？



理论研习

21 世纪初，随着经济全球化、信息一体化的迅速发展，现代组织所面临的经营环境呈现出日益复杂多变，竞争愈加激烈的状态，企业的管理活动格局也出现了翻天覆地的变化。现代管理理论要求组织在急剧变化的社会中，仍然保持充沛的活力来完成组织的任务。众多管理者不断探索，提出了许多新的管理观念、原则和方法。

2.4.1 Z 理论

Z 理论由日裔美国学者威廉・大内提出。威廉・大内发现日本企业的生产率普遍高于美国企业，而美国在日本的企业，按照美国方式管理，效率并不如意。根据这一现象大内研究分析了日本企业的管理经验，并在 1981 年出版的《Z 理论》（*Theory Z*）一书提出 Z 理论，其研究的内容主要是人与企业、人与工作的关系。

Z 理论的主要观点包括以下 7 个方面：

（1）企业对职工的雇佣应该是长期的而不是短期的。采用长期雇佣职工能增强他们的安全感和责任心，促使他们与企业共荣辱、同命运。

（2）上下结合制定决策，鼓励职工参加到企业的管理作业当中。

（3）实行个人责任制，认为基层管理者对基层问题应该有处理权，同时还需有能力协调职工的思想和见解，发挥员工的积极性。中级管理者应该起到承上启下、统一思想的作用。

（4）上下级之间关系要融洽，管理者应处处显示关心员工的利益，设法让职工们心情舒畅、愉悦。

（5）对职工要进行知识的全面培训，要重视职工的培训工作，注意培养职工多方面的能力。

（6）准备评价与稳步提拔，应全面与长期坚持评定职工各方面的表现，不以“一时一事”为根据对职工表现下结论。

（7）控制机制要较为含蓄而不正规，但检测手段要正规。

管理小故事

Z理论在工厂中的应用

某工厂长期受到劳资冲突的困扰，旷工率和流动率持续居高不下，生产力一直处于低产状态。因此，厂长要求全厂实施Z理论以改变工厂的现状。

厂长召开了全体雇员大会，向全体员工解释了他们所面临的形势，让雇员们看到了残酷的竞争现实。雇员们一向对什么事情都一无所知，他们只负责完成任务，因此，他们对自己工作效率的评估和改进无能为力。他们没有认识到在一个更大的系统中，更是不可分割的一部分，更不了解他们的工作生活的前因后果。随后，厂长解释了工厂与公司的其他机构的关系，并培养他们的人际沟通能力。他鼓励工人们有问题就提，采取开诚布公的态度，形成彼此信任的关系。

对于员工每天分配的生产指标，厂长认为所有监督员要与他们的经理构成一个整体，以便制定每个星期要完成的指标。经理们要作为一个整体，在一起审查每一个监督员的总体工作绩效，他们要考虑到监督员为其他部门做的辅助工作。每一名经理需要巡视工厂中的不同监督岗位，努力了解所有职能部门和人员。

至于过渡到轮班制，显然，任何人都不想在晚上工作，但是认识到需要满足客户的需求，厂长与工人们一起找到解决的办法。他们没有实施每班8个小时、各班次毫不相连的轮班制，而是推行早班从上午5点到下午1点、晚班从上午10点到晚上6点的制度。从10点到下午1点，早晚班会重叠在一起，但在这期间增加了一倍的人力能够发挥非常好的作用。工作计划会得到妥善的安排，这样早晚班都能完成自己的任务，任何人都不会闲着没事干。雇员们更喜欢这个方案，并在实施时表现出极大的热情。

一年后，工厂运转的效率比以前更高了。旷工率和流动率降低了，效率和质量提高了，轮班制的实施发挥了有效的作用。

2.4.2 全面质量管理

全面质量管理（Total Quality Management，TQM）是指企业的所有部门和员工，以提高和确保质量为核心，把专业技术、管理技术同现代科学结合起来加以灵活运用，建立一套可学的、严密的、高效的质量保证体系，控制影响质量的全过程的各项因素，以优秀的工作质量和经济的办法，系统地研制、生产和销售用户满意的产品。简而言之，就是由企业全体人员参加的，用全面工作质量保证生产全过程的管理活动。

全面质量管理包括以下3个方面内容：

（1）设计试制过程的质量管理。主要包括4项工作，即制定产品质量目标；加强设计中的试验研究工作；严格遵守设计试制过程中的工作程序；进行产品质量的经济分析。

（2）制造过程的全面管理。主要包括5项工作，即加强工艺管理，严格工艺纪律；搞好均衡生产和文明生产；组织好技术检验工作；掌握好质量动态，做好产品质量的原始记录、统计和分析；加强不合格产品的管理。

（3）使用过程的质量管理。主要包括3项工作，即积极开展技术服务工作；进行使用有效和使用要求的调查；认真处理出产产品的质量问题。

2.4.3 学习型组织

学习型组织是由美国管理学大师彼得·圣吉在他的《第五项修炼》一书中提出的管理观念，认为企业传统的组织类型已经不能适应日益全球化的社会环境，因此提倡企业应建立学习型组织。学习型组织是指通过营造整个组织的学习气氛，充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、横向网络式的、符合人性的、能持续发展的组织。

一个组织要想变成一个学习型组织，应该有以下5项修炼：

（1）团队学习——通过进行深度汇谈、集体的思考和分析，激发群体智慧。团体学习的有效性不仅在于团体整体会产生出色的成果，而且其个别成员学习的速度也比其他人的学习速度快。团体学习的修炼是深度汇谈。深度汇谈是一个团体的所有成员提出心中的假设，从而实现真正一起思考的能力。

（2）建立共同愿景——通过凝聚组织上下的意志力，打造生命共同体。建立共同的愿景能在组织中鼓舞人心，同时共同的愿景能够增强组织的凝聚力，促使组织中每个人朝着这个共同的目标前进。

（3）自我超越——建立个人愿景，实现心灵深处的渴望。自我超越的修炼是指学习不断深入，并加深个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，客观地观察现实。它是学习型组织的精神基础。要不断地认识自己，认识环境的变化，不断地赋予自己更远大的目标，同时由此超越过去，超越自己，迎接未来。

（4）改善心智模式——通过团队学习、标杆学习，改变心智模式。心智模式是根植于我们每个人或组织之中的思想方式和行为模式，它影响着我们个人或组织对这个世界的了解，但是个人或组织常常并不了解自己的心智模式。这项修炼就是要把镜子转向自己，先修炼自己的心智模式。

（5）系统思考——一叶知秋，管中窥豹。其实一个组织与人类一样，也是一个“五脏俱全”的系统。组织中每项活动彼此牵连影响着，这种影响往往要长年累月才能体现出来。我们作为群体的一部分，置身于中而想看清整体的变化非常困难。因此，第五项修炼，是要让人与组织形成系统观察、系统思考的能力，并以此来观察世界。

拓展知识

学习型组织的7C模式

（1）Continuous——持续不断的学习。
（2）Collaborative——亲密合作的关系。
（3）Connected——彼此联系的网络。
（4）Collective——集体共享的观念。
（5）Creative——创新发展的精神。
（6）Captured and Codified——系统存取的方法。
（7）Capacity building——建立能力的目的。

2.4.4 企业再造

20世纪八九十年代，西方发达国家及日本，一方面由于经济经过短暂恢复后重新跌进衰

退和滞涨的局面；另一方面大型企业开始走向国际化，规模的扩大导致组织结构的臃肿，生产经营过程复杂，导致“大企业病”日益严重。针对这种情况，人们提出了企业再造的管理思想。

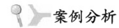
企业再造是 1993 年由美国麻省理工学院教授迈克尔·汉默和詹姆斯·钱皮提出的，并于次年出版了《企业再造》一书。所谓企业再造，就是以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理及运作方式。该理论认为，为了适应新的世界竞争环境，应该从根本上重新思考，彻底翻新作业流程，以便在现今衡量表现的关键因素上，如成本、品质、服务和速度等，获得戏剧化的改善。企业再造包括企业战略再造、企业文化再造、市场营销再造、企业组织再造、企业生产流程再造和质量控制系统再造等多方面内容。

《企业再造》一书中，提出企业再造适用于以下 3 类企业：

（1）问题丛生的企业。这类企业问题丛生，除了进行再造以外，没有其他选择。

（2）目前业绩虽然很好，却潜伏着危机的企业。这类企业，就当前的财务状况看，还算令人满意，但却有“风雨欲来”之势。

（3）正处于事业发展高峰的企业。虽然这类企业处于发展高峰期，但是由于管理层的不安分，这类企业将再造企业看成是超越对手的重要途径。

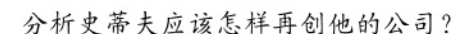


再创专业配件公司

史蒂夫于 20 世纪 80 年代初期在加利福尼亚创建了专业配件公司，并任总裁和销售主管。公司业务是批发工业五金和零件给电子公司。史蒂夫为公司制定的战略是：今天干什么，明天还干什么。史蒂夫想尽力多吸取一些当代管理概念，于是他阅读了大量当代管理书籍，还加入其他企业组织去了解他们的做法。在竞争异常激烈的企业发展中，史蒂夫决心彻底改变公司经营方式，再创他的配件公司。他要重新审查公司经营的每个方面，改革公司内部运作，确保一流的服务质量。

分析史蒂夫应该怎样再创他的公司？


【讨论参考】

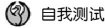




你认为世界管理科学今后将呈现怎样的发展趋势？


【讨论参考】

职业能力训练



你在一个大型组织中从事管理的动机有多强？

要求：每一个问题，在最能反映你的动机强烈程度的数字上画圈，然后加总你的分数。

1．我希望与我的上级建立积极的关系。

2．我希望与我同等地位的人在游戏中和体育中比赛。

3．我希望与我同等地位的人在工作有关的活动中竞争。

4．我希望以主动和果断的方式行事。

5．我希望吩咐别人做什么和用法令对别人施加影响。

6．我希望在群体中以独特的和引人注目的方式出人头地。

7．我希望完成通常与工作有关的例行职责。

弱 1 2 3 4 5 6 7 强

【结论检测】

你的得分将落在 7～49 分的区间内。

评分标准：

17～12：较低的管理动机

122～34：中等

135～49：较高的管理动机

学生小论坛



【知识链接】

1. 根据中外古今管理思想的精髓，谈谈在管理实践中应该注意哪些问题。

2. 在“田忌赛马”的故事中，孙膑让田忌用最慢的马对战齐王最快的马，用第二快的马对战齐王最慢的马，用最快的马对战齐王第二快的马，结果田忌以 2∶1 的优势赢得比赛。这个故事包含了怎样的管理思想？



技能训练

实训项目一　分析管理思想理论

1．实训目标

（1）使学生更好地理解古典管理理论的内容和现代管理理论各学派的观点。

（2）培养学生运用中外管理思想理论来解决管理实践问题的能力。

2．实训内容

1）模拟情景

某公司一年来利润持续下降，公司全体员工对此甚为关心。为了找出下降的原因，公司董事局对公司各方面进行了一次深入的调研。调研结果如下：

（1）公司的组织结构完整，对各级管理人员的职责也有明确而严格的规定，公司还对员工的升迁和奖惩建立了完善的考核机制。

（2）过去一年来公司各部门对自身的职责都有详细的计划和安排，也制定了合理的工作目标。

（3）在薪酬待遇方面，公司为员工加薪了几次，但是员工们的生产量并未增加。

（4）公司的员工变动频率较高，在去年年底的员工统计中，仅销售部门工作经验未满一年的员工就占了 47%。

（5）公司员工普遍认为，公司的工作环境枯燥，缺乏活力，员工很难在工作中实现自我能力的提升。

针对上述情况，模拟该公司召开一次董事会，商讨解决对策以改进公司效益。

2）讨论问题

以7～8人为一组，分组进行模拟训练。每组派出一名学生担任董事长，其他组员担任董事会成员。可围绕以下问题进行讨论：

（1）现行指导公司管理活动的管理理论是否可行？如不可行应如何完善？

（2）还应参考哪些管理理论改进自身的管理活动？可采取哪些具体措施？

3）总结与分析

讨论完毕后各组制作一份有关问题分析和解决对策的报告。

3．标准与评估

1）标准

能灵活选择和运用现代管理理论的思想精髓分析该公司利润下降的原因，并找出解决这个问题的方法。

2）评估

（1）每个人的发言提纲可作为一次作业，评定成绩。

（2）根据各组制作的报告情况评定成绩（可由主持讨论的教师负责评定）。

实训项目二　管理小游戏：点钞

1．实训目的

领悟科学管理的重要性。

2．实训道具

几叠不同面值的点钞纸（每组5人，100元、10元、1元点钞纸各50张）。

3．实训时间

45分钟。

4．实训内容

（1）进行手持式点钞比赛（包括单指单张、单指两张、三指三张、四指四张、五指五张），记录点钞时间。

（2）进行单指单张点钞比赛（包括手持式和桌按式），记录点钞的时间。

（3）记录并比较不同手型（粗细手）的点钞时间。

5．实训规则

（1）除记录者外，小组的每位同学都必须参与。

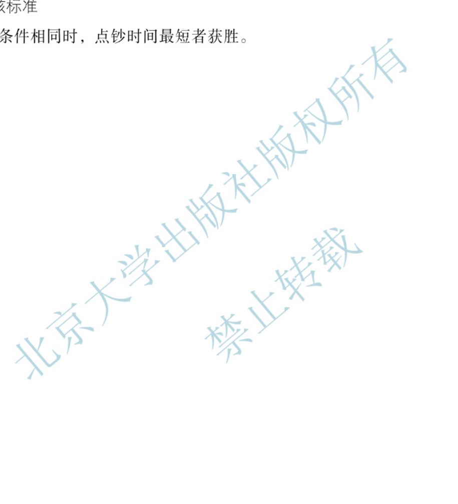
（2）比赛分为小组内竞赛和小组间竞赛。在其他条件相同时，点钞时间最短者获胜。

6. 教师任务

（1）在前一次课上宣布活动的任务、道具及分组。
（2）指定准备活动道具的负责人。
（3）开始活动时，宣布活动程序、规则及时间。
（4）确定每组的记录人。
（5）控制整个活动场面，回答学生的提问，监督是否有违反规则的现象。
（6）组织学生讨论，得出结论：点钞方法的重要性、选拔一流员工的重要性、工具（手与钞票）的重要性。

7. 考核标准

在其他条件相同时，点钞时间最短者获胜。



第 3 章 管理环境与组织文化





【学习目标】

知 识 目 标	技 能 目 标
(1) 理解管理环境的含义。 (2) 掌握管理环境的分类以及组织的一般环境。 (3) 了解内外部环境的综合分析法。 (4) 理解组织文化的概念和内容及其特点。 (5) 理解组织文化的结构和功能，了解组织文化的类型。 (6) 了解组织文化建设的原则、掌握组织文化建设的方法步骤。 (7) 懂得组织文化的前沿理念及其建设的注意事项	(1) 分析并把握不断变化的内环境，以解决实际的管理问题。 (2) 能够利用组织文化的作用管理组织，提高组织的竞争力。 (3) 能通过分析组织文化的发展趋势，趋利避害



阅读小品

鸡 蛋 妙 论

针对国内企业与政治的关系，联想董事局主席柳传志用“鸡蛋论”做了概括：“企业要发展，周边的环境极为重要。一个鸡蛋孵出小鸡，37.5～39℃的温度最为适合。那么，40℃或41℃的时候，鸡蛋是不是能孵出小鸡来呢？我想生命力顽强的鸡蛋也能孵出小鸡来，但是到了100℃一定不行了。对企业来讲，1978年以前可能是100℃的温度，什么鸡蛋也孵不出鸡来。而十一届三中全会以后，可能就是45℃的温度，生命力极强的鸡蛋才能孵出来。到1984年我们办联想的时候，大概就是42℃的温度。今天的温度大概是40℃，也不是最好的温度。因此，生命力顽强的鸡蛋就要研究周边的环境，一方面促使环境更适合，一方面加强自己的生命力，以便能顽强地孵出小鸡来。”

现实生活中，经常可看到这样一种现象：在外部有利环境的推动下，同一行业中各个组织的业绩都会有较大幅度的提升，但一旦外部环境趋于恶劣，就会发现有的组织仍然保持着较好的业绩，有的组织的业绩则直线下降。因为，世界上根本不存在适用于一切情况的管理的“最好方式”，管理的形式和方法必须根据组织的内外部情况来灵活选用。不然，组织的内外部情况就成了对管理者的一种约束力量。

任何组织都不是独立存在、完全封闭的。组织存在于内外部各种因素构成的环境中，在与环境中其他组织之间相互作用的过程中谋求自身的目标的实现。所以，管理者必须了解和把握环境要素的种类和特点、环境对组织的影响等，时刻对周围环境的变化做出反应。只有与环境相适应的管理方法，才能取得良好的管理效果。



3.1 管理环境

管理情景

我国的永久牌、飞鸽牌自行车都是国内外久负盛名的优质产品，但是在卢旺达却十分滞销，因为卢旺达是一个山地国家，骑自行车的人经常要扛车步行，我国的自行车重量大，令当地人感到十分不便。日本人看到这一空子，在做了详细的市场调查后，专门生产一种用铝合金材料做车身的轻型山地车，抢夺了卢旺达自行车市场。我国的企业由于只知己不知彼，错过了占领市场的机会。


【讨论参考】

【讨论】

（1）本案例反映了组织与外部环境的关系问题，组织外部环境主要有哪几类？

（2）本案例中涉及的是哪种环境？



理论研习

3.1.1 管理环境的含义

管理环境是指影响一个组织生存和发展的所有内外部因素的总和。任何组织

都是在一定的环境中从事活动的，任何管理也都要在一定的环境中进行。管理环境的特点制约和影响着管理活动的内容和进程。

管理环境是组织生存和发展的土壤，它在为组织提供必要条件的同时，对组织具有制约的作用。在现代社会条件下，管理环境有两个最基本的特征：

（1）环境的变动性，即环境经常处在不断变化之中。

（2）环境的机会与风险并存，即环境不但为组织发展提供很多新的机会，同时也可能对组织的生存与发展造成某种不利的威胁或风险。

管理者必须认识、研究、掌握环境的变化，带领组织规避可能的风险，最大限度地创造和利用环境带来的机遇。

3.1.2 管理环境的分类

按照影响因素存在的范围不同，可以把管理环境划分为内部环境和外部环境。内部环境指社会组织履行基本职能所需的各种内部资源与条件，还包括组织成员的社会心理、组织文化等因素；外部环境指组织外部的各种自然和社会条件等。

1. 组织外部环境

组织的外部环境还可以分为一般环境和任务环境。一般环境也称为宏观环境，是指各类组织共同面临的整个社会的一些环境因素；任务环境也称为微观环境、具体环境，是指某个社会组织在完成特定职能过程中所面临的特殊环境。

1）宏观环境

外部世界存在的一切均会或多或少地对组织活动产生一定的影响，因而都在“外部环境研究”的对象范围内。就不同组织而言，环境中对其直接发生重要影响的因素是不同的，但一般来说，大致可归纳为政治、经济、社会、技术、自然环境 5 个方面。

（1）政治环境。政治环境是指总的政治形势，它包括一个国家的社会制度、党派关系、政府政策倾向和人民的政治倾向等。不同的国家有着不同的社会制度，不同的社会制度对组织活动有着不同的限制和要求。即使社会制度不变的同一个国家，在不同时期，由于执政党的不同，其政府的方针特点、政策倾向对组织活动的态度和影响也是不断变化的。

政治环境的变化有时对组织的决策行为产生直接作用，但更多地表现为间接影响。一方面，由国家权力阶层的政治分歧或矛盾所引发的罢工浪潮和政局动荡，无疑会给企业的经营活动造成直接冲击；另一方面，由于这种政治环境的变化所导致的新制度、新法规和新的经济政策等，将对全国范围企业的经营和决策产生广泛、深远的直接或间接影响。

管理小故事

哈默的生财之道

19 世纪中期，美国一些地区的居民开始寻求以法律手段制裁酒徒。这种呼声渐渐得到了全国范围的呼应，特别是以维护传统家庭为己任的妇女。1919 年美国国会通过宪法第 18 号修正案，也就是《全国禁酒令》，规定自次年起正式生效。

大组织家哈默 1931 年到美国时，正是罗斯福竞选总统的时候。哈默深入研究了当时美国的国内形势，认定罗斯福会掌握美国政权，而罗斯福曾经在竞选纲领中提过要废除《全国禁酒令》。

哈默认为，一旦罗斯福新政得势，1920 年公布的禁酒令就会废除，为了解决全国对啤酒和威士忌的需求，那时市场将需求空前数量的酒桶。哈默在国外住了多年，十分清楚国外有制作酒桶用的白橡木可供出口。于是，他毅然决定向国外订购几船木板，并在纽约码头附近设立一间临时性的酒桶加工厂，后来又在新泽西州建造了一个现代化的哈默酒桶厂。当哈默的酒桶从生产线上滚滚而出的时候，正好是罗斯福执掌总统大权和废除禁酒令的时候，人们对啤酒和威士忌酒的需求急剧上升，各酒厂生产量也随之直线上升。哈默的酒桶成为抢手货，获得了可观的盈利。


【管理启示】

（2）经济环境。经济环境是影响组织活动中最重要也是最基本的环境因素，主要包括宏观经济环境和微观经济环境两个方面的内容：

① 宏观经济环境。主要指一个国家的人口数量及其增长趋势、国民收入、国民生产总值及其变化情况，以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。经济的繁荣显然能为企业的发展提供机会，而宏观经济的衰退则可能给所有经济组织带来生存的困难。

② 微观经济环境。主要指企业所在地区或所需服务地区消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场大小。一个地区的经济收入水平对其他非经济组织的活动也有重要影响。例如，在温饱没有解决之前，居民很难自觉主动地去关心环保问题，支持环保组织的活动。

拓展知识

2008 年金融危机对我国的一些影响


【知识链接】

（1）金融危机致使我国中小制造业产量减半，部分企业倒闭。

（2）全国工资性收入大幅回落，国内出现降薪潮。有 7 成公司不招聘新员工，8 成人不打算跳槽，2009 届毕业生有 590 万，加上未就业的往届毕业生，总共有 600 万求职者在挣扎。降薪裁员波及房地产、航空、石化、电力、IT、证券、金融、印刷等一系列行业。

（3）中国人民银行决定，从 2008 年 10 月 30 日起下调金融机构人民币存贷款基准利率，一年期存款基准利率由 3.87%下调至 3.60%，下调 0.27%；一年期贷款基准利率由 6.93%下调至 6.66%，下调 0.27%；其他各档次存、贷款基准利率相应调整。个人住房公积金贷款利率保持不变。

（4）香港特别行政区金融管理局降息 0.5%：香港特别行政区金融管理局将基本利率由 2%下调至 1.5%。

（3）社会环境。社会环境是指一个国家或地区的居民教育程度、文化水平、宗教信仰、风俗习惯、审美观念、价值观念等因素构成的环境。组织一经产生就按照社会文化环境的要求进入一定的位置，受到环境的约束。但组织所处的社会环境不是一成不变的，组织的经营必须适应社会环境的变迁，提供的产品和服务及内部政策随着社会环境的变化而改变。

管理小故事

中美老太太买房

40 多年前，美国老太太马丽通过向银行贷款购买了一套房子。如今，马丽已进暮年，老态龙钟。在这样明亮舒适的住宅里生活了大半辈子的她临终前感到很满意，心想，我在自己中意的房子里度过了中年、晚年，现在银行的贷款已经还完了，我可以安心地去见上帝了。

与此同时，远在中国东部的一个城市，一位满头白发的中国老太太正在为刚刚买到新房喜极而泣。她在狭窄阴暗的老房子里已经住了几十年，从年轻时就盼望有一套宽敞的住房，盼了整整一辈子，当她掏出自己一生的积蓄买到自己朝思暮想的新房时，已经 70 多岁了。想到自己在这么好的房子里所能生活的年头已经不多，她不禁有些悲伤，但又一想，毕竟为子女留下了点房产，她又感到些许安慰。



【管理启示】

（4）技术环境。任何组织的活动都需要利用一定的物质条件，这些物质条件反映着一定技术水平下社会的技术进步会影响这些物质条件的技术水平的先进程度，从而影响利用这些条件的组织的活动效率。组织必须关注技术环境的变化，及时采取应对措施。

研究技术环境，除了要关注与所处领域直接相关的技术手段的发展变化外，还应及时了解国家对科技开发的投资和支持重点、该领域技术发展动态和研究开发费用总额、技术转移和技术商品化速度、专利及其保护情况等。

（5）自然环境。自然环境是指能够影响社会生产过程的自然因素，包括组织所在地区的地理位置、气候条件及资源状况等。自然环境是组织生产活动一个至关重要的重要因素，自然环境的不同会对组织的资源获取、交通运输成本、经营或出售的产品种类、经营设施的安排等产生影响。例如，中国古语“天时、地利、人和”中的“地利”，主要就是指自然环境。

2）微观环境

微观环境大致可归为资源供应者（供应商）、服务对象（顾客）、竞争者、政府管理部门及其政策法规和社会特殊利益代表组织 5 个方面。

（1）资源供应者（供应商）。资源供应者（供应商）是指向该组织提供资源的人或单位。原材料、设备、资金、劳动力、股东、银行、保险公司、职业协会、当地劳动力市场等都可看作是组织的供应商。企业应选择与那些信誉良好、货源充足、价格合理、交货及时的供应商合作。同时，还应分头从多家供应商采购，避免对某一个供应商的过分依赖。



课堂讨论

怎样才能保证你所在组织所需要资源的及时稳定供应？

（2）服务对象（顾客）。服务对象（顾客）是指一个组织为其提供产品或劳务的人或单位，如企业的客户、商店的购物者、学校中的学生、毕业生用人单位、医院的病人和图书馆的读者等。

（3）竞争者。竞争者是指与该组织争夺资源、服务对象的人或组织等，包括现有生产和销售与本企业相同产品与服务的企业组织、潜在进入者等。没有一个组织可以忽视竞争对手，否则就会付出沉重的代价。替代品是指能提供同类产品与服务的替代者。替代品的相对价格、相对品质及转换成本等因素将影响消费者对产品的选择。

（4）政府管理部门及其政策法规。政府主管部门拥有特殊的权力，可制定相关的政策法规、规定价格幅度、征税、对违反法律的组织采取必要的行动等，而这些对一个组织可以做什么和不可以做什么及取得多大的收益，都会产生直接的影响。

（5）社会特殊利益代表组织。社会特殊利益代表组织是指代表着社会上某一部分人的特殊利益的群体组织，如工会、消费者协会、环境保护组织等。

综上所述，外部环境对产业和企业的影响主要分为两类：为企业的发展提供机会；对企业的发展施加威胁。外部环境分析的目的是发现企业发展的机会和威胁。这些机会大多是潜在的，能为企业带来运作空间和发展机遇，经营者必须在环境分析的基础上，以敏锐的眼光去发现并很好地把握。威胁也多是潜在的，企业应及早发现并千方百计地避免。即使处于同样的环境中，由于组织控制的资源不同，可能对某个组织来说是机会，而对另一个组织而言却是威胁。究竟是机会还是威胁，取决于该组织所控制的资源，而且更重要的是如何去认识环境、把握机遇、避开威胁。

归纳后，组织的外部环境如图 3.1 所示。

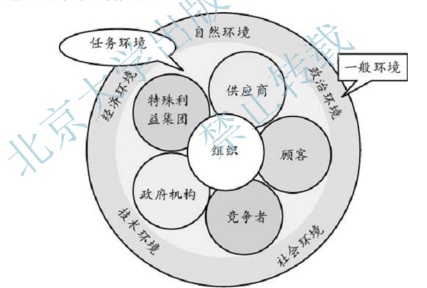


图 3.1　组织的外部环境示意图

2．组织内部环境

组织内部环境由处于组织内部的要素构成，包括组织资源、组织文化、组织经营能力等。它反映了组织所拥有的客观物质条件和工作状况及组织的综合能力，是组织系统运转的内部基础。

组织内部环境包括组织资源、组织经营能力和组织文化 3 个方面。

1）组织资源

组织的任何活动都需要借助一定的资源来进行，组织资源的拥有和利用情况决定其活动

的效率和规模。组织资源具体有人力资源、资金资源、技术资源、物质资源、客户资源、关系资源。

2）组织经营能力

组织经营能力是指与组织的产、供、销、人、财、物、信息、时间等直接发生关系的组织内部客观环境与主观环境，其中以客观环境为主，这是决定组织生存与发展的基本环境。它主要包括人力资源管理能力、财务管理能力、产品开发和技术研发能力、市场拓展能力、经营管理能力。

3）组织文化

这部分内容将在3.2节中详细阐述。

综上所述，企业内部环境分析的目的在于，掌握组织实力现状，找出影响组织生产经营的关键因素，辨别组织的优势和劣势，以便寻找外部发展机会，确定组织战略。如果说外部环境给组织提供了可以利用的机会，那么内部环境则是抓住和利用这种机会的关键。只有在内外环境都适宜的情况下，组织才能健康发展。


课堂讨论

为什么同样是能力出众的管理者，在不同的组织中其业绩表现却大不相同？

3.1.3 内外部环境综合分析

管理要通过组织内部的各种资源和条件来实现，任何组织的经营过程，实际上是不断在其内部环境、外部环境及其经营目标三者之间寻求动态平衡的过程。因此，组织在分析外部环境的同时，必须分析其内部环境，即分析组织自身的能力和限制，找出组织的优势和存在的劣势，以便充分发挥组织的优势，把握住外部的机会，避开内部的劣势和外部的威胁。

SWOT 分析是最常用的内外部环境综合分析技术。SWOT 分析是机会（Opportunities）、威胁（Threats）、优势（Strengths）、劣势（Weakness）分析法的简称。这种分析方法把环境分析结果归纳为机会、威胁、优势、劣势 4 个部分，形成环境分析矩阵，被广泛地应用于各行各业的管理实践中，成为最常用的管理工具之一，如图3.2所示。


【知识链接】

图3.2 SWOT分析矩阵

3.1.4 管理环境的两种观点

1．管理万能论

管理万能论认为，一个组织的管理者的素质决定了该组织本身的素质。因此，不论环境条件如何，管理者对组织的成败负有直接的责任。当组织运行不良时，则由管理者承担责任，当组织运行良好时，管理者得到荣誉。这种观点在管理学理论和社会中占主导地位。实践中成功的企业都有一个优秀的管理者。

2．管理象征论

管理象征论则持相反的主张，认为一个组织的成败受到管理层无法控制的诸方面因素的影响，管理者在组织成败中所起的实际作用非常微弱。


课堂讨论

"成也萧何，败也萧何"持何种观点？你赞成吗？


【知识链接】

然而，现实是两种观点的综合。任何一个组织的管理活动都会受到来自内外部的影响。内部约束主要是指组织文化因素的影响，而外部约束的力量来源于组织的外部环境。组织文化与环境对管理者构成压力，制约着他们的选择，但在一个相当大的范围里，管理者能够对组织的活动施加重大的影响，可能改变并影响他们的文化与环境。

在现实中，每个组织都存在着限制管理者决策的内部约束力量，这些内部力量源于组织文化。组织文化属于管理环境中的内部环境，它不仅决定了组织内部成员的行为方式，而且决定了组织对外部环境适应能力的高低。

每个组织都有自己特定的历史传统和环境条件，逐渐形成自己独特的信仰、制度、价值观及行为方式，从而拥有独特的组织文化。组织文化是一种"软性"的协调力和凝合剂，它以无形的软约束力量，构成了组织有效运行的内在驱动力。



3.2 组织文化


管理情景

在英国，一个人平均每天在喝茶、休息上要花费半个小时的时间。这里的工人都喜欢按自己的口味沏茶，然后用1品脱（约等于568毫升）的器皿慢慢品尝，如同在品尝葡萄酒一般。一家设立在英国的美国公司的领导者认为这样过于浪费时间，会影响工作效率。他建议工会用速溶咖啡代替茶，将品尝的时间改为10分钟……结果工会的行动失败了，习惯了品茶的员工拒绝饮用速溶咖啡。

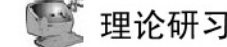
公司再度进行改革，他们安装了一台饮茶机，并且在龙头下放置了一种5盎司（约装28毫升）的纸杯（这是这家公司在美国的做法），没想到这种做法遭到了工人的坚决反对，劳工关系进一步恶化……最后管理者将饮茶机撤走了，但仍无法获得工人们的原谅，愤怒的工人们仍联合抵制这家公司直到它被迫关闭。


【讨论参考】

【讨论】

（1）这个案例说明了什么？

（2）如果你是公司领导者，你会如何处理这件事情？



理论研习

3.2.1 组织文化概述

1．组织文化的含义

组织是按照一定的目的和形式建构起来的社会集团，为了满足自身运作的要求，必须要有共同的目标、共同的理想、共同的追求、共同的行为准则及相适应的机构和制度，否则组织就会是一盘散沙。

从这个意义上来说，组织文化是指组织在长期的实践活动中形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和。组织通过培养、塑造这种文化来影响成员的工作态度，引导实现组织目标。因此，根据外在环境的情况，适时建立和调整组织文化，常被视为组织成功的基础。

2．组织文化的内容

组织文化的内容十分广泛，总的来说主要包括组织精神、组织价值观、组织道德、组织形象等。

1）组织精神

组织精神是指组织经过共同努力奋斗和长期培养所形成的，认识和看待事物的共同心理趋势、价值取向和主导意识。组织精神要通过组织全体成员有意识的实践活动体现出来，所以，它又是组织成员观念意识和进取心理的外化。组织精神通常用一些富有哲理、简洁明快的语言予以表达，便于成员铭记在心，时刻用以激励自己；也便于对外宣传，容易在人们脑海里形成印象，从而在社会上形成个性鲜明的组织形象。

管理小故事

贵州茅台集团在弥漫着国酒玉液之浓郁、芳香、悠长而经历史酿造的国酒文化中，结合茅台酒的品牌优势，精心提炼、严肃确立、努力建设以“爱我茅台，为国争光”为企业精神，“以质求存，以人为本，恪守诚信，团结拼搏，继承创新”为核心价值观，以“酿造高品位生活”为经营理念，“以顾客求生存，以质量求发展，以创新求完美”为质量方针，以“品质、环境、工艺、品牌、文化”为核心竞争力的企业文化。

2）组织价值观

组织的价值观就是组织内部管理层和全体员工对该组织的生产、经营、服务等活动及指导这些活动的思想的一般看法或基本观点。它包括组织存在的意义和目的，组织中各项规章制度的必要性和作用，组织中各层级和各部门的人们的行

为与组织利益之间的关系等。组织的价值观决定着成员行为的取向，一定程度上关系着组织的存亡。因此，成功的组织总是会不断地创造和更新组织的信念，不断地追求更高的目标，使得组织能够更长远地发展。

3）组织道德

组织道德是指调整本组织与其他组织之间、组织与人之间关系的行为规范的总和。它是从道德意义上考虑的，通过社会公众舆论规范人们的行为。以道德规范为内容和基础的员工伦理行为准则是传统的组织管理规章制度的补充、完善和发展，它虽然没有法律规范和制度规范的强制性和约束力，但具有积极的示范效应和强烈的感染力，当被人们认可和接受后具有自我约束的力量。因此，它具有更广泛的适应性，是一种重要的约束手段，也为组织融入了新的文化力量。

4）组织形象

组织形象是指社会公众和组织成员对组织、组织行为与组织各种活动成果的总体评价，反映的是社会公众对组织的承认程度，体现了组织的声誉和知名度。组织形象包括人员素质、组织风格、人文环境、发展战略、文化氛围、服务设施、工作场合和组织外貌等内容。其中，对组织形象影响较大的因素有 5 个方面：服务（产品）形象、环境形象、成员形象、组织领导者形象、社会形象。

拓展知识

美日同类企业的企业文化比较

1．自我和他人

美国人认为，应该表现个性，有明确、独立的自我意识；而日本人则让自己成为群众中的一员。美国人强调与他人分离，努力保持自己的身份；而日本人则强调与他人的联系和互惠。美国人认为，自我是可信赖的支撑力量；而日本人则认为，自我并不是可依赖的支撑力量，而是应该依赖朋友、同事和亲属等。

2．相互依存

美国人非常重视独立、自主，常常导致独立和敌意现象；日本人认为，独立具有消极意义，而强调依赖、耐心、小心、判断、注意细节等。美国管理人员如果太与别人相互依存，即可能被认为是“过分依赖”；而日本人则往往因为太不合群，以“过于独立”而受到非难。

3．个人和群体

日本人关心群体，工作群体是企业的基石，这种关系不仅出于角色和职务需要，而且出于道德与感情需要，乐于承担义务；而美国人则崇尚正直品质，常常轻视参加群体活动，认为这是应别人的要求而做的令人厌烦的工作。

4．前辈和晚辈

日本的前辈与晚辈关系是一种感情关系和工作关系，一种相互结合的关系；美国企业中较少有这种前辈、晚辈之间的关系，只重视上下级关系与工作有关的事项，而不是重视人事和情感关系。

3．组织文化的特点

组织文化是一种观念形态，是整个社会文化的重要组成部分，既具有社会文化和民族文化的共同属性，也有自己的不同特点。

1）整体性

组织文化由共同价值观、团队精神、行为取向等一系列内容构成，各个要素之间相互联

系、相互依存，是综合、立体、全方位地对组织进行的研究和反映。因此，组织文化是一个系统，阐明组织内部各个子系统之间的内在联系，以整体的力量支配每个成员的行为方式，追求组织目标，形成整体的信念和组织形象。

2）独特性

每个组织都有其独特的组织文化，这是由不同的国家和民族、不同的地域、不同的时代背景及不同的行业特点形成的。组织文化作为生存于民族文化体系的亚文化，必然受到民族文化的影响，其民族性表现得尤其突出。同时，不同的领导人、不同的价值观等个体因素也使得不同组织文化的着重点有所不同。

3）发展性

每个组织都是在特定的文化背景下形成的，必然会接受和继承这个国家和民族的文化传统和价值体系。但是随着历史的积累、社会的进步、环境的变迁及组织变革等，优秀组织也会注意吸收其他组织的优秀文化，融合世界上最新的文明成果，不断地充实和发展自我。这样的组织文化才能够更加适应时代的要求，并且形成历史性和时代性相统一的组织文化，使得组织能够长久健康地发展。

4）稳定性

组织文化的形成和发展相联系，是一个长期渐进的积累过程，具有较强的稳定性。组织一旦形成了具有特点的文化后，不会因为组织结构的改变、战略的转移或产品和服务的调整等组织的某些变化而发生大的变化。

5）人本性

组织文化的中心是以人为主的人本文化。人是组织中最宝贵的资源和财富，也是组织活动的中心。组织只有充分重视人的价值，在最大限度上尊重人、关心人、理解人、培养人，充分调动人的积极性，努力提高组织全体成员的责任感和使命感，只有这样才能不断增强组织的内在活力，实现组织的既定目标。

4. 组织文化的形式

文化的层次，有些是有形的，有些则是无形的。文化的表层是有形的，它包括着装、行为模式、有形的标志、组织的庆典及办公室的分布；而文化的深层是无形的要素，如表达出来的价值观和信仰。虽然这些要素是无形的，但人们通过对组织成员行为的观察，仍然可以感知到这些要素的存在。组织成员常常会通过无意识的行为来表达自己所遵循的价值观，从公司的传奇、所使用的语言和标志上面也可以感受到这一点。这些价值观深深地植根于文化之中，它们无形地引导着组织成员的行为方式。

1）象征

象征可以是一种物体、一种行为或者是一种事物，它能够向他人传递特殊的意义。与公司文化相关联的象征能够向公众传递公司的价值观。例如，位于美国马萨诸塞州的一家机械承包公司的总裁努力倡导一种容忍失败和勇于冒险的企业精神。他把那些犯过错误、给公司造成 450 美元损失之人的名单刻在一块牌匾上，将其命名为“理智奖”，鼓励人们“上榜”。这一奖项每年颁发一次，其目的就是允许人们犯错误，但不能犯同样的错误。

2）传奇

公司传奇基于某一真实事件，在公司员工之间反复地由口头传播，以保证公司的核心价值能够不断地流传下去。例如，像 IBM、荷兰皇家壳牌、可口可乐这类大牌公司，都有专门

的管理人员来研究公司传奇对表达企业价值观的作用和意义，并确定在何种情况下对这些传奇进行修改以适应新形势的变化。

管理小故事

美国时尚百货店诺德斯特龙向员工灌输服务重要性的一个最重要的手段就是向员工讲述公司的传奇故事。其中一个故事是关于男衣推销商门萨的服务故事，情节大致如此：门萨收到一封顾客来信，顾客在信中说他误将12件新衬衣在热水中洗涤了，结果这些衬衣全部缩水了，他想知道，门萨有没有办法帮助他解决这个难题。门萨立即给这位远在瑞典的顾客打电话，通知他一打与原衬衣同型号、同样式和同颜色的衬衣已于当日寄出，并代公司向他致以问候。

3）英雄人物

英雄人物是理想信念、优良品德的化身，也代表了最优秀的文化，所以，他们是其他员工效仿的对象。有时，英雄是真实的人物，例如李·艾柯卡，当他刚刚到亏损严重的克莱斯勒公司时，他索取的年薪只是区区1美元，以此来证明自己拯救这家公司的非凡勇气。

英雄的使命就是创造不平凡的一切，但这些又必须是员工经过努力也可以达到的，否则就失去了激励意义。英雄的作用是教给员工如何做，而公司则通过树立榜样来达到弘扬公司文化的目的。

管理小故事

在3M公司（明尼苏达矿务及制造业公司），高层管理人员特别注意宣传那些被高层所否定但坚持不懈的员工。公司有一个极具传奇色彩的人物，当他还是一个普通员工时，即使被老板“炒鱿鱼”，仍然不放弃开发一种新产品的主张。为了开发这种产品，他滞留在一个废弃的办公室里，一分钱报酬也没有，坚持自己的研究工作。后来，他被重新雇用了，而且被提升为副总裁。公司之所以大力宣传这样一个事例，目的就是向员工说明这样一个道理：只要你认为是正确的，就坚持做下去。这是3M文化的一个重要内容。

4）口号

口号是表达公司核心价值观的一些简洁的句子或短语，公司利用口号向员工灌输公司的文化。例如，电子数据系统公司的总裁曾经建立了雇佣最优秀人才的基本准则并说明了寻找优秀人才的困难性，他的格言是：“雄鹰从来不结队飞行，你只能一只一只地来捕获它们。”

管理小故事

Sequins国际公司中80%的员工为西班牙人，公司总经理说：“不必巴结老板，你只需取悦顾客。”这句话被绣在了每一个西班牙工人夹克的口袋上。企业的价值观从企业使命或其他的宣传中也可以感受到。

Eaton公司创建了“员工创造企业辉煌”的管理哲学，它鼓励员工参与决策，倡导管理者与普通员工面对面地沟通，从内部大力提拔员工，而且只采用正强化的方法来激励员工。

5）仪式

仪式是指为纪念特定的事件或人物所举行的某些庆典活动。通过特定的仪式，公司可以为员工树立起公司价值观的典范。同时，作为一项特殊的活动，员工可以通过共同分享成果、神圣化的程序和向英雄人物学习，达到强化公司的价值观、增强员工的凝聚力的目的。

仪式的价值可以通过颁发特定的奖项来实现。例如，玫琳凯化妆品公司每年都要举行颁奖仪式，奖励那些有突出贡献的销售咨询专家，奖品包括金或钻石胸针、皮衣及粉红色的凯迪拉克轿车。颁奖地点通常选择在大礼堂，群情激奋，人人穿着漂亮的晚礼服。幻灯片播放着最优秀的销售咨询师的事迹，整个场景像竞选和娱乐业颁奖仪式一样隆重。当然，也可以采取其他的方式来授奖，如直接将奖品或者资金送到员工手中，但这种方法对于强化公司的价值、激励员工的作用远远地小于前者。

综上所述，组织文化所要表达的是为员工所认可的价值观、共识和行为准则，可以通过象征、传奇、英雄、口号、仪式等多种形式体现。管理者通过这些要素的整合，逐步形成特有的组织文化。



组织文化还可通过哪些具体有形的事和物表现出来？请举实例谈一谈。

3.2.2 组织文化的结构与功能

1．组织文化的结构

组织文化主要包括 3 个层次，其结构如图 3.3 所示。

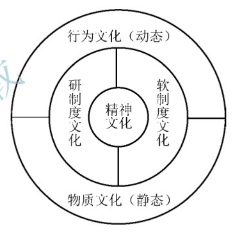


图 3.3 组织文化结构图

1）精神文化层

这是组织文化的核心层，主要由作为组织指导思想与灵魂的各种价值观与组织精神所组成。

2）制度文化层

这属于组织文化的中间层，具有将精神文化转化为物质文化的功能，主要由硬（显）制度和软（隐）制度两种类型的制度文化构成。前者如各种管理体制、组织准则、规章制度等组织的正式制度；后者如传统习惯、生活习俗、行为方式、传播网络等非正式的潜规则。

3）物质（行为）文化层

这是组织文化的表层，具有表达精神文化的功能，主要由动态的行为文化和静态的物质文化构成。前者是指组织成员的行为和生产与工作的各种活动，如生产过程、管理行为、向顾客提供的各种服务；后者是指反映这些行为与活动的各种物化形态，如产品、厂容厂貌、组织标识等。

这 3 层的关系是：精神文化决定制度文化，制度文化又决定行为（物质）文化。

课堂讨论

你是否赞成组织文化由以上 3 个层次构成的说法？你有不同的看法吗？

2．组织文化的功能

1）导向功能

组织文化所营造的组织成员共同的价值观可以引导员工的心理和行为，形成强烈的感召

力，使之朝着组织确定的目标努力工作。这是一种内化的软性理智约束，使组织自动生成一套自我调控机制，以一种适应性文化引导着组织的行为和活动。其主要表现在组织价值观念对组织主体行为，即对组织领导人和广大员工行为的引导。

2）凝聚功能

组织文化的凝聚功能在于它可以增强组织的凝聚力。这种凝聚力的产生来源于组织文化的同化、规范和融合作用。组织文化通过培育组织成员的认同感和归属感，建立起成员与组织之间的相互依存关系，使个人与整个组织有机地统一起来，形成相对稳固的文化氛围，凝聚成一种无形的合力与整体趋向，以此激发组织成员的主观能动性，为实现组织的共同目标而努力。

3）激励功能

组织文化的激励功能是指通过外部的刺激，使个体产生出一种情绪高昂、奋发进取的力量。组织文化强调以人为本，所以它对人的激励是一种内在的引导，通过组织文化的塑造，使每个员工形成强大的内在动力，为实现组织的目标而努力奋斗。其主要表现在组织文化强调信任、尊重、理解每一个人，能够最大限度地激发员工的积极性和首创精神。

4）约束功能

组织文化在通过规章制度等一些硬条件对组织成员进行约束后，还以那些无形的、非正式的和不成文的行为准则，使员工按照价值观的指导进行自我约束与规范。从一定意义上说，这是一种更重要、更有效的约束。它弥补了硬约束带来的不足与缺陷，尤其在员工素质普遍提高的情况下，这种约束更具有合理性和针对性。

5）辐射功能

组织文化的辐射功能是指组织文化一旦形成较为完整的固定模式，它不仅会在组织内部发挥作用，对组织员工产生影响，而且也会通过各种渠道对社会产生影响。组织文化向社会辐射主要可分为各种宣传手段和个人交往两大类。组织文化的传播对组织树立在公众心中的形象很有帮助，同时也对社会文化的发展有很大的影响。

管理小故事

组织文化的“力量”

科学家将 4 只猴子关在一个密闭房间里，每天喂食很少的食物，让猴子饿得吱吱叫。几天后，实验者从房间上面的小洞放下一串香蕉，一只饿得头昏眼花的大猴子一个箭步冲上前，可是它还没拿到香蕉，就被预设机关泼出的滚烫的水烫得全身是伤，当后面 3 只猴子依次爬上去拿香蕉时，一样被热水烫伤。于是，众猴只好望“蕉”兴叹。几天后，实验者换 1 只新猴子进入房内，当新猴子饿得也想尝试爬上去吃香蕉时，立刻被其他 3 只老猴子制止。实验者再换 1 只猴子进入，当这只新猴子想吃香蕉时，有趣的事情发生了。这次不仅剩下的 2 只猴子制止它，连没有被烫过的猴子也极力阻止它。实验继续，当所有猴子都已被更换过之后，没有 1 只猴子曾经被烫过，上面的热水机关也取消了，香蕉唾手可得，却没有 1 只猴子敢前去享用。

3.2.3 组织文化建设

现代组织的活力不仅依靠物质的代谢，也与精神文化活动紧密相连。因此，组织文化建

设是组织发展战略的组成部分，并且置于组织管理活动的先导地位。

1．组织文化建设的原则

由于各组织所处的环境不同，所在的行业领域不同，组织整体素质不同，所以组织文化建设的过程也不相同。但是，组织文化建设一般应遵循以下基本原则。

1）目标原则

每一个组织都要有一个明确的、鼓舞人心的发展目标。例如，某高校要建成世界一流的大学，某企业要成为某行业的领军等。要把组织的宣传、文化活动同目标紧密联系在一起，使组织员工有一定的行为准则，以此指导自己的行动。同时，明确的方向更容易激发组织成员的工作积极性，使其获得心理满足，并为自己是组织的一部分及实现组织的目标而自豪。

2）价值观念原则

组织的价值观是组织全体成员共同的价值准则，它决定着成员行为的取向，一定程度上关系着组织的存亡。因此，组织文化建设要有目的、有意识地把员工的行为规范到组织共同价值观念与理想追求上来。

3）合力原则

组织文化建设要促进员工相互信任，密切管理者和被管理者的关系，减少对立与矛盾，从各方面把员工团结起来，形成巨大的向心力和凝聚力，使员工产生强烈的集体意识和对组织的认同感与归属感，使全体成员形成合力，成为团结战斗的集体。

4）参与原则

组织文化建设要注重培养员工参与组织管理的意识。让员工参与管理，可以调动员工的积极性，树立主人翁意识，使组织成员对组织有自豪感和使命感，促进组织文化建设的整体开展。

5）创新原则

创新是一个组织进步的灵魂，是推动事业发展的不竭动力。随着时代的发展，组织文化也应该随之做出相应的调整。组织文化必须在继承优秀的传统文化和吸收外部先进文化的基础上，依据组织的特点和内外部环境的变化而不断地创新。这样的组织文化才具有生命力，也才真正是活着的组织文化。

课堂讨论

你认为在组织文化的建设中，还应该遵循哪些原则？试举例说明。

2．组织文化建设的步骤

从本质上说，组织文化是一个“慢变量”，组织文化的建立、健全和完善也是一个长期的过程。因此，管理者对于组织文化的建设和变革应该有一个长远的规划，使组织在一个持之以恒、循序渐进的过程中建立起与组织环境、战略和结构相匹配的组织文化。

1）选择标准

组织价值观是整个组织文化的核心和灵魂，选择正确的组织价值观是塑造组织文化的首要战略问题。因此，选择组织价值观要立足于本组织的具体特点，同时要保持组织价值观与组织文化各要素之间的相互协调，因为各要素只有经过科学的组合与匹配才能实现系统整体优化。

2）明确目标

依据对组织历史、背景、环境、现状等的综合分析，提出适合本组织的文化建设目标。目标既要有针对性，又要切实可行。一旦选择和确定组织价值观和组织文化模式之后，就通过一定的方法使其深入人心。必要的制度保障、发挥组织的导向功能以及领导的率先垂范都是行之有效的方法。

案例分析

太湖饭店企业精神

口号：

微笑、微笑、永远微笑；

敬业、敬业、不断超越！

正文：

我们是太湖饭店的一员，我微笑，我自豪，我骄傲！

我们的企业精神：敬业、奉献、务实、创新。

我们的服务宗旨：用心服务！让您满意！让您惊喜！

我们的行为准则：诚信友爱，荣辱与共。

我们的共同理念：在服务中实现自身价值，在合作中追求事业发展。

（1）根据案例，谈谈你对组织文化建设的理解。

（2）请结合案例分析应该如何建设组织文化。



【讨论参考】

3）强化提高

将组织文化条理化和具体化的同时，还要把组织文化渗透到岗位工作、施工生产、经营活动的全过程中，使全体组织成员形成对组织文化的认同，使全体员工潜移默化地接受本组织的共同价值观，人们在文化层面上结成一体，朝着一个确定的目标努力。

4）丰富发展

任何一种组织文化都是特定历史、特定环境的产物，当组织的内外条件发生变化时，要不失时机地调整、更新、丰富和发展组织文化的内容和形式。组织文化是动态的，这是一个认识与实践不断深化，不断淘汰旧文化和不断生成新文化的过程，组织文化由此经过循环反复达到更高的层次。

3．组织文化建设的前沿理念

1）树立以人为本的理念

优秀的组织文化，应该以人为本，以服务对象为中心，摒弃“以物为中心”的传统人事管理观念，赋予员工更多的职责，尊重员工更多的职责，尊重每一个员工，平衡相关者的利益，提倡团队精神，并鼓励创新，充分发挥人的积极性，创造出更大的人生价值。

管理小故事

IBM的企业文化

IBM 是有明确原则和坚定信念的公司。这些原则和信念似乎很简单、很平常，但正是这些简单、平常的原则和信念构成IBM特有的企业文化。

老托马斯·沃森在1914年创办IBM公司时设立过“行为准则”。正如每一位有野心的企业家一样，他希望他的公司财源滚滚，同时也希望能借此反映出他个人的价值观。因此，他把这些价值观标准写了出来作为公司的基石，任何为他工作的人，由总裁至收发室，都明白公司要求的是什么：

（1）必须尊重个人。

（2）必须尽可能给予顾客最好的服务。

（3）必须追求优异的工作表现。

从IBM在会议中、内部刊物中、备忘录中、集会中所规定的事项，或在私人谈话中都可以发现“公司哲学”贯彻在其中。这些准则一直牢记在公司每位人员的心中，任何行动及政策都直接受到这3条准则的影响，“沃森哲学”对公司的成功所贡献的力量，比技术革新、市场销售技巧或庞大财力所贡献的力量都大。

2）现代管理理念

随着时代的变化，组织的规模在不断扩大，组织的环境也变得愈加复杂。传统的管理理论已经不能适应现在大多数的组织的管理环境，所以一个优秀的组织在继承传统优秀文化的同时也应结合现代管理理论管理组织的实际活动，如现代管理心理学理论、科学的人力资源管理理论等。

3）品牌建设理念

现代组织面临着激烈而残酷的竞争，实施品牌理念是组织适应竞争的有效手段之一。通过文化塑造组织的核心价值观，将组织精神和价值目标化为领导班子和员工所认同的行为来凝聚组织的精神，打造品牌。不同的品牌都附着着特定的文化，如劳斯莱斯的定位是“皇家贵族的坐骑”，金利来代表着“充满魅力的男人”等。

4）核心竞争力理念

核心竞争力是指相对于竞争对手领先的有效整合组织独特而先进的实物资产、人才、技术、知识等经营要素的能力。在这个竞争激烈的时代，每一个组织要想生存不仅要有以独特而领先的经营要素为基础的核心竞争力，更重要的是要具有使经营要素发挥作用的整合能力——管理和运作能力。

4．组织文化建设中的注意事项

1）跨文化的冲突

随着现代组织活动的国际化和组织员工文化背景的多元化，有关组织文化建设的问题变得越来越复杂、越来越重要。无论是组织的普通员工，还是职业管理者，都要直面这种文化差异，着力解决组织中跨文化冲突的问题。

拓展知识

文　化　族

有学者依据各文化维度仔细地分析了国别文化的差异，提出了“文化族”的概念，将世界上的主要国家和地区划分为8个文化族：盎格鲁、拉丁欧洲、拉丁美洲、远东、阿拉伯、近东、北欧和德系。

从表面上看，由于全球化的影响世界上的各个国家间的各个方面变得越来越相似，但人们的行为仍然具有其文化的特色。不同的国家由于不同国情的影响，最终会形成一定的国家文化。国家文化的差异使不同国家看待世界的方式和价值观不同，更影响着各国人民对待工作的态度。有时在跨国的交往中不同的国家文化会成为交往中隐形的障碍。

2）组织文化与组织战略的匹配

组织文化是成功实施组织战略的重要支持，因此组织在选择或创建组织文化时，必须以战略对文化的要求为出发点，综合考虑战略类型、行业特点、管理风格、产品或服务特性等因素，实施有助于推动战略实施的文化类型。

3）组织文化与组织发展阶段的适应

组织在不同的发展阶段，对组织文化的要求是不同的，组织文化的具体体现也不同。组织文化应适应组织不同发展阶段的要求，在组织处于创立期、成长期、成熟期、衰退期等不同阶段迅速做出相应的调整。

职业能力训练

自我测试

哪一种组织文化最适合你？

对下列陈述，根据你自己的感觉，在相应的同意或不同意的等级上画圈：

SA＝非常同意；A＝同意；U＝不肯定；D＝不同意；SD＝非常不同意

1. 我喜欢成为团队的一员并根据我对团队的贡献来评价我的绩效。

SA　　A　　U　　D　　SD

2. 个人的需要不应当为实现部门的目标做出妥协。

SA　　A　　U　　D　　SD

3. 我喜欢老板让我自由处置的工作。

SA　　A　　U　　D　　SD

4. 我喜欢冒风险的激动和刺激的体验。

SA　　A　　U　　D　　SD

5. 人们不应违反规则。

SA　　A　　U　　D　　SD

6. 资历在组织中应得到高度的酬报。

SA　　A　　U　　D　　SD

7. 我崇尚权利。

SA　　　A　　　U　　　D　　　SD

8. 一个人工作绩效差与他的努力程度无关。

SA　　　A　　　U　　　D　　　SD

9. 我喜欢可预测的事情。

SA　　　A　　　U　　　D　　　SD

10. 我宁愿自己的身份和地位来自于自己的职业的专长，而不是来自于雇佣我的组织。

SA　　　A　　　U　　　D　　　SD

【答案】

对于项目5、6、7和9，分数如下：

强烈赞同＝＋2

赞同＝＋1

不肯定＝0

不赞同＝－1

强烈不赞同＝－2

对于项目1、2、3、4、8和10，分数与此恰好相反（强烈赞同＝－2，等等）。加总你的全部得分，你的得分将落入－20～＋20的区间。

【结论检测】

你的得分意味着什么？你的得分越高（正），你越是对正规的、稳定的、规则导向的和结构化的文化感觉良好，这对应着处于稳定环境中的大公司和政府机构。负的得分表明你更喜欢那种小型、创新、灵活、团队导向的文化，这种文化常见于研究单位和小型企业。

学生小论坛

1. 以你熟悉的组织为例，讨论管理与环境的关系。
2. 谈谈不同国家、不同类型的组织文化对组织管理者的素质有何不同的要求。

技能训练

实训项目一　设计组织文化

1. 实训目标

掌握组织文化的结构及其功能。

2. 实训内容

把学生分为若干个小组，每组5～8人，要求每组创办一家模拟公司，结合所学有关组织文化结构和功能的知识，构建公司组织文化的体系，并制定与组织文化一体的目标和相关行动方案。以实训报告的形式上交，教师在课内组织讨论，并评价各自优劣。

3. 实训效果

（1）每个学生都要提供一份企业组织文化建设的简要报告。

（2）教师依据学生的表现和报告评定分数。

实训项目二　管理小游戏：我的创意环境

1. 实训目标

通过游戏，使学生明白环境能够影响个体的创造能力；设法帮助学生发现让他们变得有创意所需要的特定环境。

2. 实训时间

20分钟。

3. 实训程序

（1）告诉参与者，大多数有创造力的人都需要一个增强创造力的特定的环境或必须例行的行为。一些名人都具有使他们保持旺盛创造力的东西。例如：莫扎特（18世纪奥地利作曲家）在谱曲之前需要锻炼；萨姆尔·约翰逊（18世纪英国作家）在创作时则要有一只“喵喵”叫的猫、橘子片和茶的陪伴；埃曼纽尔·康德（德国哲学家）常常喜欢在床上工作，并将毯子弄成特殊的样式；哈特·克莱恩（20世纪美国诗人）喜欢在一台手摇唱机上演奏爵士乐；约翰·希勒（18世纪德国诗人）需要将他的书桌塞满烂苹果；阿基米德（古希腊数学家和发明家）认识到放松的重要性，并经常在其浴缸里解决他最难的问题；萨姆尔·克莱（超级计算机的创制人）在创意思维受阻时，会在自己房子下面挖洞。

与使自己感到有创意之环境或物进行亲密接触。也许是某种香味（季节的变化、肉桂味、烤面包味）、景色（日出、山脉、假日图片、花卉），也许是某种声音（海浪声、爵士音乐、寂静）、味道（巧克力、橘子、卡普希诺）或是某种感觉（凉爽的玻璃、舒服的汗衫、春风拂面）。什么能使你变得更有创意呢？

（2）分发资料“我的创意环境”卡片。将自己的创意环境的需要作为例子，与大家分享。

> 我的创意环境
>
> 您需要什么才能使自己变得更有创意？列出你的创意环境里的必要元素。例如，一天里的什么时段你最有创意？
>
> 1.
>
> 2.
>
> 3.
>
> 4.
>
> 5.

（3）在5分钟内完成“我的创意环境”。

（4）大组讨论交流。

① 什么颜色会让你觉得心情愉快？

② 空间的大小会对你的心情造成怎样的影响？

③ 何种饮料会让你平静下来？

4. 实训总结

通过此项活动，可使学生充分认识激发创意或妨碍创意的因素，从而有意识地去注意这些因素。我们如果能够在环境中创造出更多激发创意的因素，创新也就会变得相对容易一些。



第4章 计划职能



【学习目标】

知识目标	技能目标
（1）明白计划的含义、内容和性质。 （2）掌握计划的类型和作用。 （3）掌握编制计划的过程与方法。 （4）了解编制计划的原理。 （5）明白目标的概念和特性。 （6）掌握目标管理的概念和实施步骤。 （7）理解目标管理的优点和缺点。 （8）明白管理决策的含义、特点和类型。 （9）掌握管理决策的程序及其方法。 （10）明白影响管理决策的因素	（1）具备编制计划书的能力。 （2）能够采用一定的方法进行简单决策



为何如此不同

曾经有人做过这样一个实验：组织三组人，让他们沿着公路步行，分别向 10km 外的三个村子行进。

甲组不知道去的村庄叫什么名字，也不知道有多远，只是被告知跟着向导走就是了。这个组刚走了两三千米的时候就有人叫苦了，走到一半时，有些人几乎愤怒了，他们抱怨为什么让大家走这么远，何时才能走到。有的人甚至坐在路边，不愿再走了。越往后人的情绪越低，七零八落，溃不成军。

乙组知道去哪个村庄，也知道它有多远，但是路边没有里程碑，人们只能凭经验估计要走 2 小时左右。这个组走到一半时才有人叫苦，大多数人想知道他们已经走了多远，比较有经验的人说："大概刚刚走了一半的路程。"于是大家又簇拥着向前走，当走到 3/4 的路程时，大家又振作起来，加快了脚步。

丙组最幸运。大家不仅知道所去的是哪个村子，它有多远，而且路边每公里有一块里程碑。人们一边走一边留心看里程碑。每看到一个里程碑，大家便有一阵小小的快乐。这个组的情绪一直很高涨。走了七八千米以后，大家确实都有些累了，但他们不仅不叫苦，反而开始大声唱歌、说笑，以消除疲劳。最后的两三千米，他们越走情绪越高，速度反而加快了。因为他们知道，要去的村子就在眼前了。

上述实验表明，要想带领大家共同完成某项工作，首先要让大家知道要做什么，即要有明确的目标（走向那个村庄）；其次要指明行动的路线，提出实现目标的可行途径，即计划方案。

计划几乎无处不在，大到一个国家，小到每一个人，随时要与计划打交道。对组织管理而言，计划更是不可缺少的环节，是所有其他职能的基础。它将组织在一定时期内的活动任务分解给组织的各个部门、环节和个人，不仅为这些部门、环节和个人在该时期的工作提供了具体的依据，而且为决策目标的实现提供了保证。



4.1 计划职能概述



管理情景

有一家中外合资企业，它自建立生产以来，获得了良好的经营业绩，曾连续获得多项荣誉，确立了在中国工业界的地位。

这家企业对计划工作非常重视，在他们看来，制订一份良好的工作计划，工作也就完成了一半。为了强调工作计划的重要性，公司将制订计划工作能力作为职员考核的标准之一。

每年，公司总经理都要制订工作计划，拟订公司本年度的活动经营方针，制订该年度的活动计划，设定合适的目标。制订计划的目的在于推动以目标管理为中心的事前管理，克服无计划的随机管理。公司总经理曾形象地说："等着了火再去泼水，傻瓜都会，管理的责任在于防止'火灾'的发生。"

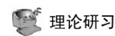
【讨论】

（1）试讨论什么是计划？

（2）计划在管理活动中有什么作用？



【讨论参考】



理论研习

4.1.1 计划概述

1．计划的含义

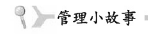
计划是一个确定目标和评估实现目标最佳方式的过程，包括确定目标、制定全局战略任务及完成目标和任务的行动方案。实质上，计划就是一个组织要做什么和怎么做的行动指南。

计划有两种含义，一种是计划，另一种是计划工作。计划与计划工作是两个既有联系又有严格区别的概念。

（1）计划是计划工作的结果，是未来行动安排的管理文件，往往是以书面文字或电子文档形式出现的。

（2）计划工作又有广义和狭义之分。广义的计划工作是指制订计划、执行计划和检查计划的执行情况 3 个阶段的工作过程。狭义的计划工作则是指制订计划的工作过程。本章所指的计划是狭义计划工作的概念，就是制订计划工作，即通过计划的编制，合理地安排组织内的一切具体管理活动，有效地利用组织的人力、物力和财力资源，以期实现组织决策目标。

计划职能是企业管理的首要职能，是实现组织、领导、控制等职能的前提，它使组织的经营管理活动具有方向性、目的性和自觉性。没有计划的管理是无序的、盲目的管理。



管理小故事

运筹帷幄，决胜千里

刘邦打败了楚霸王项羽，当了皇帝，行赏的时候，把张良评为头功。元帅韩信听了很不高兴，认为天下是自己一刀一枪打下来的，为什么论功不如张良？刘邦说："运筹帷幄之中，决胜千里之外，张良也。"意思是说，因为有张良在大帐里出谋划策，你韩信才能在千里之外取胜。韩信想了想，这才服了。

所谓的运筹，是指谋划和筹划，也就是管理上所讲的计划职能。可见，计划的作用有多么重要。

2．计划的内容

在企业中，计划职能的内容可以概括为以下 7 个方面（5W2H）：

（1）What（做什么）。明确计划工作的具体任务和要求，明确每个时期的中心任务和工作重点。

（2）Why（为什么做）。明确计划的原因和目的，使计划执行者了解、支持计划，以便发挥执行者的积极性、主动性。

（3）Where（何地做）。规定计划的实施地点，了解计划实施的环境条件和限制条件。计划的制订要因地因时而变，要根据不同环境、市场等不断调整计划。

（4）When（何时做）。制订计划中各项工作的起始时间、进度和完成时间。这样做既有助于控制整个活动，又可以对组织资源进行合理安排。

（5）Who（由谁做）。明确实施计划的部门或人员，包括每一阶段的责任者、协助者及利益相关者。

（6）How（怎么做）。明确实施计划的措施，以及相应的政策和规则，以便对组织资源进行合理的预算、分配和使用等。

（7）How much（做了多少）。效益分析、成果评估，分析计划给企业带来的盈亏和机会得失。

4.1.2 计划的性质

1．计划的目的性

任何组织或个人制订计划都是为了有效地实现某种目标。目标是计划的全部内容的核心，实现目标是计划的出发点和归宿，没有目标就不叫计划。管理学家哈德罗·孔茨说："虽然计划不能完全准确地预测将来，但是如果没有计划，组织的工作往往会陷于盲目，或者碰运气。"

2．计划的先行性

计划是实施其他各项管理职能的依据，相对于其他管理职能处于领先地位，它的影响贯穿于管理工作的全过程。由于管理的组织、领导、控制等职能都是为了支持和保证目标的实现，而它们只有在计划工作确定了目标之后才能进行，所以计划工作在管理的诸项职能中处于先行的地位。

3．计划的普遍性

组织中所有的管理人员都要制订计划，做计划工作。通常计划工作的特点和范围会因各级主管人员职权的不同而不同，但开展好这项工作却是各级主管人员的一项共同职能，管理人员都要有一定程度的自主权，并必须为此承担制订计划的责任。

4．计划的效率性

计划工作讲求效率，计划的效率用计划对组织目标的贡献来衡量。对于一个组织来说，制订的计划是否会带来更大的绩效，要看这个计划对目标的贡献。一般情况下，高质量的计划过程和适当的实施过程能够比泛泛的计划创造更高的绩效。

5．计划的前瞻性

计划不是对过去的总结，也不是对现状的描述，而是面向未来的，考虑未来的机遇与挑战的问题。当然这种前瞻性不是空想的，而是以组织内外部环境为基础，以现有成绩和问题为依据，在对今后的发展趋势做出科学预测之后做出的。它有助于指导组织未来的活动，为实现未来的目标创造条件。

4.1.3 计划的类型

1．按照计划内容的时间界限划分

（1）长期计划。一般是5年以上的计划。长期计划具有方向性和长远性，包含组织的长远目标和发展方向等问题，对组织活动起着指导作用，包括经营目标、战略、方针、远期的产品发展计划、规模等。

（2）中期计划。一般是1年以上5年以下的计划，它介于长期计划和短期计划之间。中期计划是根据长期计划制订的，较长期计划具体、详细，是结合组织内、外部条件及环境变化情况而制订的可执行计划。

（3）短期计划。一般是1年以下的计划。短期计划较中期计划更加详细具体，更具操作性，它是指导组织具体活动的行动计划，一般是对中期计划的分解和落实。

长期计划、中期计划和短期计划是相互关联的，长期计划要对中、短期计划具有指导作用，而中、短期计划的实施要有助于长期计划的实现。

2．按照计划制订者的层次划分

（1）战略计划。由组织的高层来制订，涉及的时间较长，是为组织设立总体目标和寻求组织在环境中的地位而制订的计划。战略计划具有纲领性，它不纠缠于细枝末节，也不是包罗万象，而是明确整体行动的方向。全局性、长期性、概括性、前瞻性、权威性是战略计划的突出特征。

（2）战术计划。一般由中层管理者制订，其内容包括组织各部门的目标、策略和政策。它把战略计划转化为具体的目标和政策，并且规定了达到各种目标的确切时间。它是一种局部性的、阶段性的计划。

（3）作业计划。一般由基层管理者制订，是规定总体目标如何实现的细节性操作计划，一般是必须执行的命令性计划。作业计划通常具有可重复性、个体性和较大的刚性。

战略计划、战术计划和作业计划，强调的是组织纵向层次的指导和衔接。战略计划一般是由高层管理者负责的，战术计划和作业计划往往由中层、基层管理者，甚至是具体作业人员负责，战略计划对战术计划和作业计划具有指导作用，而较好地完成战术计划和作业计划能够确保战略计划的实施。

3．按照计划的职能标准划分

（1）财务计划。是组织在一定时期内，关于资本、利润及成本费用的计算，以促进业务活动的有效进行。

（2）销售计划。是关于产品销售的种类、规格、价格、销售渠道及销售策略和方法方面的计划。

（3）生产计划。重点是根据市场需求量生产产品，包括计划期产品（或服务）生产的数量、结构、质量要求、物资供应及生产社会协作方面的安排。

（4）人事计划。用来分析如何为业务规模的维持或扩展提供人力资源方面的保证，包括用系统的方法确定长期计划和短期计划中所需要的各类人员，以及随后的关于员工的招聘、配备、培训、选拔、工资报酬等方面的安排。

4.1.4 计划的作用

1．为组织成员指明方向并协调组织活动

好的计划可以通过制订明确的组织目标和各个层次的计划，较好地凝聚组织内部成员的力量，向着同一个目标奋斗，这样有助于减少内耗，降低成本，提高效率。

2．有助于减少风险

计划是面向未来的，而不论是未来的环境还是组织自身都具有一定的不确定性和变化性。计划可以通过对组织未来进行周密细致的预测，分析环境的变化趋势，制定相应的对策，主动采取措施，而不是等到变化和危机到来时再做决策，这样可以变被动为主动，减少环境和组织的变化带来的不利影响。

3．有助于选择适合组织的发展机会

结合组织自身的情况，对组织未来和环境进行预测，有助于组织选择适宜的发展计划。

4．有助于合理配置资源

组织在实现组织目标的过程中，会出现工作协调不一致、相互缺乏联系等现象，将造成组织资源的浪费，并影响组织目标的实现进度。良好的计划可以较好地协调各方面的工作，调配组织资源，从而在一定程度上避免重复性和浪费性的活动。

5．计划是控制的基础和依据

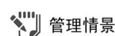
计划确定了控制的指标体系，提供了衡量工作业绩的标准，以利于考核和奖惩。



俗话说"计划赶不上变化"，你认为现实中还有制订计划的必要吗？



4.2 编制计划



美国某钢铁公司总裁向效率专家请教："如何更好地执行计划？"效率专家声称可以给他一样东西，可在10分钟内能把他公司业绩提高50%。接着，效率专家递给他一张白纸，说："请在这张纸上写下你明天要做的6件最重要的事。"他用了约5分钟时间写完。效率专家接着说："现在用数字标明每件事情对于你和公司的重要性次序。"他又花了约5分钟做完。效率专家说："好了，现在这张纸就是我要给你的。明天早上第一件事是把纸条拿出来，做第一项最重要的。不看其他的，只做第一项，直到完成为止。然后用同样办法对待第2项、第3项……直到下班为止。即使只做完一件事，那也不要紧，因为你总在做最重要的事。你可以试着每天这样做，直到你相信这个方法有价值时，请将你认为与之等值的支票寄给我。"

一个月后，总裁给效率专家寄去了一张2.5万美元的支票，并开始在他的员工中普及这种方法。5年后，当年这个不为人知的小钢铁公司成为世界级钢铁公司之一。

【讨论】

（1）为什么总裁舒瓦普的计划难以执行？效率专家李先生方法的关键在哪里？

（2）为什么计划能有这么大的作用？


【讨论参考】



4.2.1 编制计划的过程

编制计划是一项程序性工作。管理人员在编制任何完整计划时，都将遵循同样的步骤。

1. 分析组织内、外部环境状况

实施计划职能的前提是对组织所面对的各种环境状况进行综合分析，既要分析组织的外部环境（即组织所面临的具体环境条件，如社会政治环境、经济环境、技术环境、行业环境等），又要分析组织自身的内部环境（如本组织的组织结构、方针政策、资金等），以及所掌握的技术水平、竞争能力等；既要考虑组织的现实环境，也要考虑组织的未来环境。

2. 制定目标

计划工作的第二步是在分析组织内外部环境状况的基础上，确定组织战略目标，目标因环境的变化而变化。

3. 考虑制订计划的前提条件

制订计划的前提条件是关于要实施计划的预期环境的假设条件，如将有什么样的市场，销量有多大等。编制计划的每个人，越彻底地理解和统一使用一致的计划前提条件，组织的计划工作就越协调。

4. 拟订备选方案

拟订备选方案时，要拟订尽可能多的计划。可供选择的计划数量越多，备选计划的相对可行性就越高，可选余地也较大。但是在拟订方案时，务必做到信息准确、现实可行，方案与方案之间系统协调。

5. 评估备选方案

方案拟订出来后，就要根据前提和目标来权衡各种方案，比较各个方案的利弊，进而对各个方案进行评价。

6. 确定方案

经过对各方案的利弊评价之后，决策者就要根据组织目标等做出决策了，在分析比较的基础上选择最满意的方案。

7. 制订派生计划

一项主要计划需要许多派生计划的支持。派生计划是总计划下的分计划和行动计划，是对总计划的支持，它能保障总计划的顺利实施。

8. 编制预算

计划工作的最后一步就是将计划转化为预算，使计划数字化。编制预算，一方面是为了使企业的目标具体化，另一方面是使企业更易于对计划的执行情况进行控制。

4.2.2 编制计划的原理

编制计划是一项指导性、科学性、预见性很强的管理活动，同时它又有自己的原理。

1. 限定因素原理

限定因素是指妨碍目标实现的因素。也就是说，在其他因素不变的情况下，通过分析、改变这些因素，就能实现期望目标。

限定因素原理就是指主管人员在制订计划时，越是能够找出影响计划目标实现的主要限

定因素或战略因素，就越能准确、客观地选择可行方案。

2．许诺原理

许诺原理是指任何一项计划都是对完成某项工作做出的许诺，许诺越大，实现许诺的时间就越长，许诺实现的可能性就越小。

计划工作所承担任务的多少决定工作期限的长短，按照许诺原理，许诺（任务）越多，计划期就越长，不确定性就越大。例如，工业上常用的投资回报率就是该原理的具体应用。

3．灵活性原理

灵活性原理是指在制订计划时要留有余地，当出现意外情况时，有能力改变而不必花费太大的代价。

对于主管人员来说，灵活性原理是计划工作中最主要的原理。尤其是当所承担的任务较重、目标期限又较长的情况下，灵活性的重要作用便显示出来。但是，灵活性的应用范围是有一定限度的。

4．改变航道原理

改变航道原理是指主管人员通过定期检查现状、预期前景，以及为保证实现预期目标而重新制订计划的原理。

它与灵活性原理不同，灵活性原理使计划本身具有适应性，适应外部环境的变化，而改变航道原理可以使计划在执行过程中具有应变力。对于管理人员来说，也就是不被计划框住，必要时可以根据当时当地的实际情况做必要的修订。

4.2.3 编制计划的方法

1．甘特图法

甘特图最早由美国工程师和社会学家亨利·甘特于1917年提出，是以条棒式的图形来描绘某段时间内计划和实际任务的完成情况，用横轴来表示时间，用纵轴来表示要安排的活动。它可以很直观地告诉管理者各项活动的进度安排，然后根据时间的推移，对比计划进度与实际进度的差距，调整注意力到最需要加快速度的活动中，使整个计划如期完成。它既简单又实用，帮助管理者掌握实际进度偏离计划的情况，以便对计划工作进行正确的评估。

图4.1所示是依据某市场调研计划绘制的甘特图。

编号	行动内容	负责人	天										
			5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55
A	阅读公司材料	组长											
B	向专家咨询	副组长											
C	设计调查问卷	组长											
D	问卷调查	副组长											
E	调查结果分析	组长											
F	编写报告提纲	组长											
G	编写调查报告	组长											

计划进度　　报告日期

实际进度

图4.1　甘特图示例

2．滚动计划法

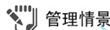
滚动计划是一种具有灵活性的、能够适应环境变化的长期计划编制方法。由于长期计划的计划期较长，影响它的不可控因素多，很难准确地预测各种影响因素的未来变化，所以很难确保长期计划的成功实施。采用滚动计划方法，意在根据环境条件变化和实际完成情况，定期地对计划进行修订，使组织始终有一个较为切合实际的长期计划作指导，并使长期计划与短期计划紧密衔接。

滚动计划的编制过程：在已编制出的计划的基础上，每经过一段固定的时期（如一年或一个季度等，这段固定的时期被称为滚动期），便根据变化了的环境条件和计划的实际执行情况，对原计划进行必要的调整，以确保实现计划目标。每次调整时，保持原计划期限不变，只将计划期限顺序向前推进一个滚动期，或者说平行移动一个滚动期。

滚动计划的特点：把计划工作看成一种不间断的运动，使整个计划处于适时的变化和发展之中，避免了计划的凝固化，提高了计划的适应性。由于计划内容随着内外部条件的变化而不断调整，便于不同时限的计划之间的衔接和协调，可以提高计划的指导作用。



4.3 目标管理



管理情景

有一位军阀每次处决死刑犯时，都会让犯人选择：一枪毙命或是选择从左墙的一个黑洞进去，命运未知。

所有犯人宁可选择被一枪毙命，也不愿进人那个不知里面有什么东西的黑洞。

一天，酒酣耳热之后，军阀显得很开心。

旁人很大胆地问他："大帅，您可不可以告诉我们，从这黑洞走进去究竟会有什么结果？"

"没什么啦！其实走进黑洞的人只要经过一两天的摸索便可以顺利地逃生了，当没有明确的目标时，人们只是不敢面对不可知的未来罢了。"军阀回答。



【讨论参考】

【讨论】

（1）为什么死刑犯都选择被一枪毙命？

（2）上面这个情景说明了什么？举例说明目标对一个人的影响或作用。



理论研习

4.3.1 目标概述

1．目标的概念

目标是一个组织根据其任务和目的确定在未来一定时期内所要达到的成果或结果。

目标是协调人们行动的依据，它既是管理活动的出发点，也是管理活动追求的结果。组织正是通过目标来引导人们的行动并考核行为结果的。目标应该是可以定量、可以规定时间、可以明确责任的，否则目标是不明确的。

2．目标的特性

1）层次性和网络性

管理组织是分等级、分层次的。组织的总体目标确定之后，围绕着总目标就要依次确定下级各个分目标、子目标，而且，各等级、各层次的目标之间构成了目标与手段的关系。

各等级、各层次的目标之间彼此相互关联、相互影响，并相互支持，形成了一个整体的目标网络。即目标之间左右关联，上下贯通，彼此呼应，融汇成一个整体。组织内各目标之间也只有形成了网络，才能保证组织目标更有效地实现。

2）明确性和精确性

目标应当能够定性或定量地描述出来，尽可能是特定而又易于量度的指标。

课堂讨论

试比较分析以下两个目标：

（1）制造高素质的产品。

（2）将产品的可靠程度增至99.99%。

3）先进性和可行性

组织设置的目标应该既实际又具有挑战性。

如果目标很容易实现，就会缺乏挑战性，失去激励员工的作用；但如果目标比登天还难，就会令员工放弃争取。

拓展知识

篮 球 架 子

正是由于跳一跳就能够得着的高度，才使得篮球成为世界性的体育项目，引得无数体育健儿奋争不已，也让许许多多的爱好者乐此不疲。

篮球架子的高度启示我们，“跳一跳，够得着”的目标最有吸引力，对于这样的目标，人们才会以高度的热情去追求。要想调动人的积极性，就应该设置有着“跳一跳，够得着”高度的目标。

4）时限性

目标的时限性即定下完成目标的期限。例如，甲说要在一年内赚取100万元，乙则说要在5年内赚取100万元，由于两人订下的期限不同，意义也有所不同。

5）主次性

多等级层次及多种多样的目标网络，可能给管理者如何安排实现目标的行动造成困难。为此，就要将目标做主次之分，管理者应该将其主要资源用于主要目标的实现上。可见，目标的主次性是从目标的重要程度上划分的。

6）考核性

目标如果不能考核，就失去了存在的意义。最便于考核的目标是定量目标，但不等于说

定性目标不能考核。定性目标可以通过具体说明时间规定、成果要求等加强其可考核性。考核性能将目标与报酬联系，管理者可对完成既定目标的员工加以奖赏，作为一种激励。奖赏的方式可以是加薪、晋升或发放奖金等。

4.3.2 目标管理概述

1．目标管理的概念

目标管理又称成果管理，是由组织中的管理者和员工共同参与制定的，具体的、可行的，能够客观地衡量效果，在工作中实行“自我控制”，并努力完成工作目标的一种系统的管理方法。

拓展知识

目标管理的提出

20世纪50年代美国出现了一种新的管理制度——目标管理（Management by Object，MBO），受到普遍欢迎，并得到广泛应用。目标管理是在泰勒的科学管理理论和行为科学理论的基础上发展起来的，是由美国著名管理学家彼得·德鲁克首先提出的。他在1954年出版的《管理的实践》一书中首先提出了“目标管理和自我控制”的主张。他认为，通过目标管理就可以对管理者进行有效的管理。之后，他又在此基础上发展了这一主张，认为“企业的目的和任务，必须转化为目标”，企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导，以此来达到企业的总目标。如果每个职工和主管人员都完成了自己的分目标，则整个企业的总目标就有可能达到。与此同时，还有许多先驱者对目标管理也同样做出了重大贡献，在此基础上形成了目标管理制度。由于这种制度在美国应用非常广泛，而且特别适用于对主管人员的管理，所以被称为“管理中的管理”。

2．目标管理的特点

（1）员工参与管理。目标管理是员工参与管理的一种形式，由上下级共同商定，依次确定各种目标。

拓展知识

传统的目标设定方法

目标由组织最高层管理者设定，然后分解成各个子目标分配到组织的各个层次上。这是一种单向的过程：直接由上级给下级设定目标，下级只要按照规定完成就可以了，是典型的“命令式管理”。

目标在从抽象到具体的落实过程中，经过组织的层层过滤，加上一些可操作性含义（每一层可以根据自己的理解来规定具体目标），最终可能丧失组织目标的一致性等特点。所以，这种传统的设定目标的方法是不科学的，例如：

高层管理目标——我们需要改进公司的绩效。

事业部管理者的目标——我希望看到本事业部利润大幅度提高。

部门管理者目标——增加利润而不管用什么方法。

雇员个人目标——不要担心质量，只要干得快。

可见，这种目标设定方法所设定的目标不够清晰明确，这不是好的方法。

（2）以自我管理为中心。目标管理的基本精神是以自我管理为中心。目标的实施，由目标责任者自我进行，通过自身监督与衡量，不断修正自己的行为，以达到目标的实现。

（3）强调自我评价。目标管理强调自我对工作中的成绩、不足、错误进行对照总结，经常自检自查，不断提高效益。

（4）重视成果。目标管理将评价重点放在工作成效上，按员工的实际贡献大小如实地评价一个人，使评价更具有建设性。



目标管理与应急式管理、命令式管理有何区别？

3．目标管理的步骤

1）形成目标体系

组织的最高管理者根据组织的需要与内部条件，制定出一定时期内经营活动所要达到的总目标，然后经过上下左右的协商，将总目标层层分解到下级各单位和部门，以形成每个人的分目标。总目标指导分目标，分目标保证总目标，组织内部以总目标为中心，形成上下左右相互衔接、分工明确、协调一致的目标体系。目标的多少和目标实现的难易程度都要适当，而且要便于考核。在目标分解的同时，还伴随有权力的下放，即授权。

管理小故事

目标管理的应用

某糖果公司是一家生产、销售中式糖果的企业，随着西风东渐，他们发现我国人民对糖果的嗜好已经发生了改变，只靠经营中式糖果无法实现公司的长期发展计划。为此，公司决定新增西式糖果业务，并通知全公司所有部门和员工做好准备。于是，技术部研究了现行设备和技术，对需要新添的设备和技术做了调查；销售部调查了市场，讨论了现行营销体系的优、缺点；财务部对资金状况进行汇总。年底，总经理签发了西式糖果经营总目标，各单位根据总目标制订了各自的小目标，并将小目标分配给基层单位和员工，依此类推，形成了一个目标体系。

2）组织实施

目标确定，权力下放后，各项具体目标是否能够如期完成就要靠执行者的自主管理了。上级管理者除非必须，否则不宜再具体针对每项措施做详细的指示，指手画脚、横加干预只能适得其反。但这不等于说上级可以撒手不管，上级管理者的责任从直接管理转变为间接控制，即针对下级的情况提出问题、提供情报，进行指导、协助，并且为下级更好地完成任务创造良好的工作环境。

3）成果检查

成果检查既是上一个目标管理过程的结束，也是下一个目标管理过程的开始。进行成果检查，既能够作为奖惩的依据，又能发现工作中的薄弱环节和差距，为做好下一步工作创造了条件，提供了经验教训。成果检查的过程，一般是事先确定检查时间，到期后先由执行人自我检查，然后上下协商，分析结果产生的原因，以便吸取经验教训，并为制定下一个目标

做准备。对完成结果的奖惩办法是事先确定好的，例如，实践中常常采用分级打分的方式，如达到预期目标以上，定为 A 级；刚好完成目标，定 B 级；没有完成目标，但差距不大，定为 C 级；没有完成目标，且差距很大，定为 D 级。各级都有明确的奖励与惩罚的办法。

案例分析

零距离公司刘总经理在一次职业培训中学习到很多目标管理的知识。他对于这种理论逻辑上的简单清晰及其预期的收益印象非常深刻。因此，他决定在公司内部实施这种管理方法。首先他需要为公司的各部门制定工作目标。刘总经理认为：由于各部门的目标决定了整个公司的业绩，所以应该由他本人为他们确定较高目标。确定了目标之后，他就把目标下发给各个部门的负责人，要求他们如期完成，并口头说明在计划完成后要按照目标的要求进行考核和奖惩。但是他没有想到的是中层经理在收到任务书的第二天，就集体上书表示无法接受这些目标，致使目标管理方案无法顺利实施。刘总经理感到很困惑。

（1）根据目标管理的基本思想和目标管理实施的过程，分析刘总经理的做法存在哪些问题。

（2）刘总经理应该如何更好地实施目标管理？



【讨论参考】

4．目标管理的优、缺点

1）目标管理的优点

（1）有利于形成激励。当目标成为组织内每个部门、每个成员在未来一段时期内要达到的一种结果，且实现的可能性很大时，目标就成为组织成员们的内在激励。而目标要成为激励的因素，最好是组织的每个部门及每个员工自己制定的目标，这样各部门、员工更熟悉目标的内容，能更好地完成目标。

（2）有利于提高效率。目标管理是一种结果式管理，它迫使组织内的每个部门及其成员首先考虑目标的实现，尽力完成目标。因为这些目标是总目标的分解，所以组织的各部门及成员目标的完成，也就是总目标的实现。而且在目标管理方式中，一旦分解目标确定，各个部门就可以按照各自的方式、手段实现自己的目标，这为他们提供了创新的空间，有效提高组织管理的效率。

（3）有利于明确任务。目标管理的另一个优点是使组织各级主管及成员明确组织的总目标、组织的结构体系、组织的分工与合作及各自的任务。这也有助于主管人员大胆放权，而不是将权力集中在主管人员手中。

（4）有利于员工的自我管理。目标管理实际上是一种自我管理的方式，或者说是一种引导组织成员自我管理的方式。一方面，组织成员已参与了目标的制定，并取得了组织的认可；另一方面，在实施目标管理过程中，组织成员不再只是做工作、执行指示、等待指导等，而是可以自己决定如何实现目标的人。从这个意义上看，目标管理是一种自我管理。

（5）有利于加强监督控制。目标管理方式本身就是一种控制，因为它是通过各分解目标的实现来保证组织总目标的实现，这本身就是一种结果控制方式。而且高层在目标管理过程中要经常检查、对比目标，进行评比，及时纠正，而不是对各个分目标放任不管，这也是一种控制，而且效果较好。从另一个角度来看，一套明确可考核的目标体系本身就是进行监督控制的最好依据。

2）目标管理的缺点

（1）目标制定较为困难。一方面，组织的许多目标难以定量化、具体化。因为组织目标的实现是大家共同合作的成果，很难确定各自完成了多少量，所以可度量目标的确定比较困难。另一方面，组织目标管理的有效实施要以目标的准确设定为前提。但由于组织面临的是开放系统，特别是外部资源环境等的变化，所以制定者要具有及时调整目标、适应环境变化的能力，然后制定一套科学的、切实可行的组织目标。显然这是十分困难的事情。

（2）过于强调短期目标。通常情况下，目标管理所使用的目标大多是短期目标，短期目标重视短期效益而对长期目标不关心，可能不利于组织的长远目标的实现。同时，在目标管理的考核和评价中，可能将更多的评价权重分配到短期目标、具体目标上，最后导致组织长期目标被忽视。

（3）哲学假设不一定都存在。目标管理建立在 Y 理论（关于 Y 理论，详见本书 7.3.1 节相关内容）基础上，Y 理论对于人类的动机做了过于乐观的假设。实际上，人是有“机会主义本性”的，尤其是在监督不力的情况下。因此，很多情况下，目标管理所要求的承诺、自觉、自治等气氛是难以形成的。

（4）重视结果忽视过程。目标管理重在靠结果说话，最终的评价也是针对结果的，这就有可能造成为了追求结果而忽视对过程的分析研究。例如，为了完成生产计划，将必要的设备维护修理计划取消，虽然目标完成了，但这是以牺牲长期利益为代价的。

（5）目标管理是耗时耗资很多的工作。目标确定的过程就是一个艰苦的过程，需要花大力气分析论证，确定了总目标后再层层分解，更不是短时间能够完成的事情。因此，在目标管理的付出和效果之间存在着矛盾，必须认真分析并充分研究这个问题，不要因花费时间、费用太多而削弱目标管理的效果，更不能为省事草率行事，使目标管理流于形式，失去意义。



4.4 管理决策



管理情景

站在大三十字路口的小马面对激烈的竞争环境十分焦急，看着身边的同学准备考研的都在紧张地复习，决定工作的在联系合适的单位，还有的则在拼命地为出国做准备。学习管理的小马却还是很迷茫，不知道自己应该走哪条路。

面对巨大的就业压力，高校毕业生报考研究生的趋势越来越明显，小马深感在这个“牛人”辈出的年代，即使自己这种名牌大学的毕业生也不一定能找到好工作。因而自己是一定要再充电的，但如果先工作再考研就怕自己精力不够，很难“面面俱到”，最好是现在就考比较好。有了更高的学位，应该能够比本科生容易找工作。

但这些年考研人数连年上升，难度相当大，而且考研的机会成本也很高。两年的研究生生涯，要做研究、写论文，自己在技能方面不一定能得到很大提升，等到毕业时就业形势会怎样谁也不能预料，说不定到时候更难找工作。这样一想，倒不如尽早找一份工作，走一步算一步，今后再决定自己该如何发展。

那么，是否可以考虑出国深造呢？随着国际交流越来越密切，出过国的留学生似乎无形中就比国内的学生多一层优势，国外的学校相对来说也更重视学生能力的培养和经验的积累，因此，去国外长长见识对于自己今后找个好工作应该也是非常有利的。

思来想去，小马一方面认为自己的知识、能力还不够，有必要继续考研或出国深造，提升自己；另一方面，又怕出国或考研不成，到时候再找工作更被动。那么，对于最终想寻得一份好工作的小马而言，到底应该如何来做出决定呢？


【讨论参考】

【讨论】

（1）做出一项决定应注意哪些问题？

（2）小马应该如何决策？

（3）怎样在毕业后获得一份好工作？你有何建议。

理论研习

4.4.1 管理决策概述

1．管理决策的含义

美国现代决策论学派的创始人赫伯特·西蒙指出："管理就是决策。"决策贯穿于管理职能的各个领域，决策的正确与否关系着管理工作效率的高低。

管理决策是管理活动的核心，它贯穿于整个管理活动。所谓管理决策就是指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择和调整过程。

管理决策的内涵包括以下5个方面：

（1）管理决策是以特定目标的实现作为前提条件的。

（2）管理决策的主体可以是组织，也可以是组织中的个人。

（3）管理决策所要解决的问题既可以是组织或个人活动的初始选择，也可以是对这种活动的调整。

（4）管理决策要调整的对象，既可以是活动的方向和内容，也可以是特定方向下从事某种活动的方式。

（5）管理决策是面向未来的，所涉及的时限，既可以是未来较长的时期，也可以是某个较短的时段。

管理小故事

决策对"钟表王国"的影响

号称"钟表王国"的瑞士在1969年研制出第一只石英电子手表，但擅长机械表制造技术的瑞士企业界领袖们认为石英表没有发展前途，并未给予充分重视。日本人则认为，石英表这项新技术大有前途，遂投资进行大批量生产。结果，日本的石英表技术誉满全球，仅在20世纪70年代的5年时间内就挤垮了100多家瑞士手表厂。这说明决策对企业生存发展的影响至关重要。

2．管理决策的特点

1）目标性

没有问题就不需要决策，没有目标也就无从决策。决策目标正确与否，直接

导致管理计划的成败。由此可见，管理决策目标性很强。

2）选择性

决策如果只有一种方案，那么就无所谓决策。决策的实质就是选择，没有选择就没有决策。

3）可行性

决策时，不仅需要有多个的备选方案，而且要求决策所依据的方案是可行的。这种可行性包括技术上的可行和经济上的可行。

4）满意性

选择活动方案时要遵循的是满意原则，而不是最优原则。因为组织或个人很难收集到所有的信息，对于收集到的这些有限信息，决策者因为个人能力的有限，也只能制订出有限数量的行动方案。因此，很难做出最优选择，只能根据已知条件，做出相对满意的选择。

5）过程性

决策是一个过程，而非瞬间的拍板。组织中的管理决策不是一项决策，而是一系列决策的综合。而且决策本身就是一个过程，从活动目标的确定，到活动方案的拟订、评价、选择，就是一个包含了许多工作、由众多人参与的过程。

6）动态性

决策是一个不断循环的过程，因为决策的目的是使组织活动的内容不断适应外部环境的要求。作为决策者必须不断调整组织的活动，实现组织与环境的动态平衡。

4.4.2 管理决策的类型

1．按照决策的重要程度划分

1）战略决策

战略决策是指有关组织或企业未来发展方向和远景等重大问题的决策。

2）战术决策

战术决策是指执行战略决策过程中本部门具体行动方案的过程，主要是有关实现战略目标的方式、途径、措施等的决策。

3）业务决策

业务决策是组织为了提高日常业务活动效率而做出的决策。

2．按照决策的重复程度划分

1）程序化决策

程序化决策是指那些例行的、按照一定的频率或间隔重复进行的决策。程序化决策处理的主要是常规性、重复性问题。这些问题的处理可以根据事先建立的相关制度、程序、规则等，必要时可以根据已有的规定加以修改或者直接使用。

2）非程序化决策

非程序化决策是指那些非例行的、很少重复存出现的决策。它主要是处理不经常发生的、没有决策规范可循的业务工作和管理工作，它们具有极大的偶然性和随机性，如解决突发性事件的决策、开发新产品的问题等。这种决策往往缺乏信息资料，无先例可循、无固定模式等，需要管理者倾注全部精力，进行创造性思维。

管理小故事

1955 年，美泰玩具公司创办人之一，后来“芭比娃娃”的创意者露丝·汉德勒接到 ABC 公司的一个电话，问她是否愿意赞助“米老鼠俱乐部”的表演，并问她美泰玩具公司是否愿意花 50 万美元在电视台播放一年的电视广告。

这并不是个小数目，它相当于美泰公司当时的资本净值。并且当时电视广告的效应还不被人所知，也没有得到充分的利用。那时的玩具业几乎不做广告宣传，只满足于圣诞节之前在一些大城市做一些促销活动。



【管理启示】

然而，在接到电话之后的一个小时内，汉德勒和她的丈夫埃利奥特给了 ABC 公司一个肯定的答案。从此，他们在电视媒体上打广告销售玩具产品。汉德勒在自传中写道，在做电视广告之前，80%的玩具是在圣诞节前六周内售出的，而电视广告的播出刺激了孩子们整年对玩具的需求。

3．按照决策的状态划分

1）确定型决策

确定型决策是指在稳定可控条件下进行的决策。即决策者明确知道自然状态的发生，每个方案只有一种确定的结果，只要比较各方案的结果就能选出最满意的方案。

2）风险型决策

风险型决策也称随机决策。在这类决策中，自然状态不止一种，决策者不能知道哪种自然状态会发生，但可以测出有多少种自然状态及各种状态出现的概率，这有一定的风险。

3）不确定型决策

不确定型决策是指在不稳定条件下进行的决策。决策者不知道有多少种自然状态，即便知道，也不清楚每种自然状态发生的概率，只能凭决策者主观经验做出决策，如在市场变化情况不明时，生产一种全新产品的决策。

4．按照决策权限的制度安排划分

1）个人决策

个人决策是指决策权限集中于个人的决策，受个人知识、经验能力等主观方面的影响较大，决策过程带有强烈的个性色彩。

2）群体决策

群体决策是指决策权由集体共同掌握的决策，该决策受个人因素影响较小，受群体结果的影响较大，需要花费较多的时间。

管理小故事

美国通用电气公司是一家集团公司，1981 年杰克·韦尔奇接任总裁后，认为公司管理得太多，而领导得太少，“工人们对自己的工作比老板清楚得多，经理们最好不要横加干涉”。为此，它实行了“全员决策”制度，使那些平时没有机会相互交流的职工、中层管理人员都能出席决策讨论会。“全员决策”的开展，打击了公司中官僚主义的弊端，减少了烦琐程序，使公司在经济不景气的情况下取得了巨大进展，他本人也被誉为全美最优秀的企业家之一。



【管理启示】

5．按照制定决策的层次划分

1）高层决策

高层决策是指组织中最高层管理人员做出的决策，如董事长等领导做出的决策。

2）中层决策

中层决策是指组织中处于高层与基层之间的管理人员所做的决策，如部门经理等做出的决策。

3）基层决策

基层决策是指基层管理人员所做的决策。



"三个臭皮匠，顶个诸葛亮"，这句话是否说明群体决策比个体决策更有效？

4.4.3 管理决策的程序

1．诊断问题

决策都是从发现和提出问题开始的，通过科学分析，找出问题及其形成的原因，从而界定决策问题。管理者在识别机会时要注意以下事项：

（1）管理者要尽可能精确地评估问题和机会。

（2）管理者要尽力获取精确的、可信赖的信息。

（3）管理者拥有精确的信息还要正确地解释它。

2．明确决策目标

目标是决策的出发点和归宿。

（1）目标确定时要坚持实事求是的态度。目标的制定要有可考核性，即要明确、具体，能够进行量化，不可含糊不清。

（2）要区分重要程度和主次顺序，建立衡量决策的近期、中期、远期效果的3级衡量标准。

管理小故事

某企业要占领海外市场，派出两位企业副管到海外分头调查。副管李先生到海外注重从报纸、电台中了解当地人的消费行为、消费能力及消费习惯，而不注重实地调查，认为当地人已不再需要同类产品的其他品牌；而副管周先生则进行实地调查，走街访户进行民意测验，并到各大商场了解与他们厂同类的产品的价位及购买者的心理、承受能力和对该产品的建议等，认为海外是一个潜在的大市场，于是果断建议将产品推向海外。

结果，该产品以优异的质量、完善的服务和低廉的价格很快赢得海外消费者的青睐，该厂的出口额也与日俱增，利润也翻了几番。副管周先生也由此而晋升为公司的副总裁，主管海外出口；而副管李先生则由此被降为一般职员。



【管理启示】

3．拟订方案

1）大胆设想

要根据决策目标及相关的分析预测，充分运用各种创造性思维，广开思路，大胆设想。特别要集思广益，多方探索，提出创意，寻求解决问题的途径和方法。

2）精心设计

根据对内外环境的思考，将信息系统提供的数据、情报等进行充分系统的分析，制定出两个以上的备选方案。

拟订方案时要遵循 3 个原则：一是整体详尽；二是方案之间相互排斥，即各方案的侧重点不同；三是有效针对性。

4．筛选方案

（1）制定评价和选择的标准。根据有利于目标实现和适应主客观环境的要求来制定标准，一般采用的不是最优标准而是令人满意的标准，这是充分利用主客观条件的最佳选择。

（2）对备选方案进行充分的论证，并做出综合评价。

（3）在综合评价的基础上，权衡各个方案的利弊得失，从中选出少数有效且可行的备选方案。

（4）在分析比较的基础上，从备选方案中选择最满意的方案。

5．执行方案

方案择定后，要付诸实施。把决策的目标、衡量标准及整个方案向组织成员宣布，明确各部门的职责任务，做出时间和进度安排。

在这个阶段，管理者一方面要设法将组织中的各种资料调动起来，并注意不同种类资源的互相搭配；另一方面，要调动员工的积极性，需要得到广大员工的支持。

6．反馈及追踪检查

在方案实施过程中建立信息反馈渠道，及时、准确地进行跟踪控制。

4.4.4 管理决策的影响因素

决策是为组织的运行服务的，而组织总是在一定的环境下运行，且受到组织中人的影响。影响决策的因素既有客观的环境因素、组织自身的因素，又有决策主体的因素等。

1．环境的因素

环境的特点影响着组织的活动选择。就企业而言，如果市场相对稳定，则今天的决策基本上是昨天决策的翻版与延续；而如果市场急剧变化，则需要根据环境的变化而及时调整之前的决策。

处在垄断市场的企业，通常将经营重点放在内部生产条件的改善、生产规模的扩大及生产成本的降低上，而处在竞争市场的企业，组织就要形成以市场为导向的经营思想，密切关注竞争对手的动向，不断推出新产品，提高市场竞争力。

2．组织自身的因素

组织对决策的影响，主要是通过组织文化来制约组织及其成员的行为及行为方式，并通过组织文化来影响人们改变态度而发生作用的。保守型组织文化中，人们倾向于维持现状，

害怕变化。决策者在实施较大变动的方案时可能遇到较大阻力，甚至失败；而在进取型组织文化中生产的人们则欢迎变化，勇于创新。

另外，组织的信息化程度对决策有影响，主要体现在对决策效率的影响上，而且组织对环境的应变模式对决策也有影响。

管理小故事

一次，日本企业和美国企业谈判，日方代表每隔数日就换一班人马。第一班人马做大量的笔记、提大量的问题，不表态就回去了；第二班人马又重新开始，提问题，做笔记，就像以前从未进行过谈判似的。后来，日本企业又派出新的代表团，继续进行无休止的讨论。

这种马拉松式的谈判使美国人迷惑不解，埋怨日本人优柔寡断，作风拖拉。这时日本人突然表态，做出了决策，并对美国人提出供应情报和人员的要求，反而使美国人措手不及，陷入困境。


【管理启示】

3．决策主体的因素

决策者是影响决策过程的关键因素。决策者对决策的影响，主要是通过决策者掌握知识的水平、心理素质、价值观念、个人处世能力等各种因素产生作用的。换句话说，决策的过程其实是对决策者的一种全面检验。

管理小故事

主人外出，召来3个仆人，按他们不同的才干分配银子：A分配5 000两、B分配2 000两、C分配1 000两。主人走后，A、B两人用所得的银子做生意，分别赚了5 000两、2 000两，C谨小慎微，为显示对主人的忠诚，将1 000两银子埋了起来。主人回来后，对A、B两人赞赏有加，说："好，我要把许多事派给你们管理，让你们享受主人的快乐。"而对C仆人，则斥其懒惰与胆怯，将其逐出门外，并将原来分给他的1 000两银子奖赏给已拥有10 000两银子的A。


【管理启示】

在决策时，无论是确定目的还是选择手段，都要对各种目的和手段进行比较。为了全面决策，还需要全面预测，而全面预测要求收集全面的情报和掌握全面的知识。在决策时，决策者还需要调动心理因素，克服各种心理障碍。此外，决策者还必须具备承担决策风险的心理承受能力。决策者在行使决策职能时，经常会受到自身的知识条件、心理条件和其他一些能力条件的影响，因此，管理者在学习决策的过程中，尤其要注意提升自身的知识水平和心理素质。

4.4.5　管理决策的方法

根据所采用的分析方法，可以把决策方法分为定性方法、定量方法及定性与定量相结合的方法；根据所采用的分析工具，可以把决策方法分为采用一般计算工具的方法及采用计算机和网络等相关工具的方法。下面主要介绍定性决策方法和定量决策方法。

1．定性决策方法

定性决策方法是指在决策过程中充分发挥专家集体的智慧、能力和经验，在系统调查研究分析的基础上，根据所掌握的信息，通过对事物运动规律的分析，在把握事物内在本质联系的基础上，进行科学、合理决策的方法。

常用的定性决策方法主要有头脑风暴法、德尔菲法和名义小组技术法 3 种。


【知识链接】

1）头脑风暴法

头脑风暴法的创始人是英国心理学家奥斯本，是指针对要解决的问题，邀请专家、内行和相关人员聚在一起，在宽松的氛围中，让大家敞开思路，畅所欲言，寻求多种决策思路的方法，又被称为思维共振法。采用这种方法，既可以集思广益，增加信息量，又可以起到专家之间优势互补、智能叠加的作用，以便于发表创新性意见。

这种决策方法的实施要遵循以下 4 项原则：

（1）各自发表自己的意见，不对他人的建议做评论。

（2）多角度分析，鼓励方案越多越好。

（3）鼓励每位专家独立思考、奇思妙想，想法越独特越好。

（4）可以补充和完善已有的建议，使其更具有说服力。

头脑风暴法实施可分为 3 个阶段：第一个阶段是对已提出的每一种设想进行质疑，并在质疑中产生新设想；第二个阶段是对每一种设想编制一个评价意见一览表，同时编制一个可行性设想一览表；第三个阶段由组织者通过整理、分析、系统化之后得到决策结果。通过这 3 个阶段的讨论可以排除折中方案，找到一组切实可行的方案。

该方法的目的在于创造一种畅所欲言、自由思考的氛围。时间一般是 1～2 小时，参加者以 5～6 人为宜，最多不超过 12 人。

课堂讨论

头脑风暴法有何优、缺点？举例说说生活中可能应用到这种方法的事件。

【知识链接】

2）德尔菲法

德尔菲法是美国兰德公司提出的，用于听取专家对某一问题的意见，所以又称为专家意见法。这一方法的具体做法为：首先，根据问题的特点，选择和邀请具有相关经验的专家；其次，编制调查表，即将与问题有关的信息有次序地排列成表格形式，编制成调查表并分别提供给各位专家，让他们以匿名的方式发表自己的意见，并写成书面材料；最后，管理者收集并综合专家们的意见后，将综合意见反馈给各位专家，请他们再次发表意见。如果遇到分歧很大的，可以开会将专家们集中起来进行再讨论；如果分歧不大，则只需要管理者分别与专家联络。如此反复多次，直到大家较满意的决策方案。

德尔菲法具有以下特点：一是匿名性，有助于避免专家之间因为名望、权力、尊重等心理的影响而修改结论，以此保证各成员能独立地做出自己的判断。二是多轮反馈，通过多轮反馈可以使各成员充分借鉴其他成员的意见并对自己的意见

不断修改。

运用这种方法时要注意以下事项：首先要选择合适的专家，这取决于所讨论问题的性质；其次，专家人数要适当，一般是10～50人；最后，要拟定意见征询表，因为它的质量直接影响决策的有效性。

拓展知识

德尔菲法的来由

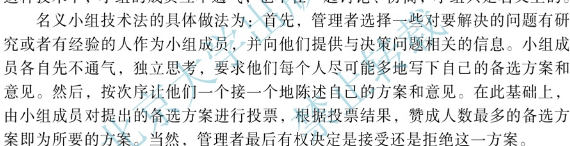
美国著名的兰德咨询公司在20世纪50年代接受美国空军委托，针对一个课题作出判断。这个课题是："如果苏联对美国发动核袭击，其袭击目标会在什么地点？后果如何？"因为该课题系绝密，故以古希腊阿波罗神庙所在地"德尔菲"来命名。该公司在决策时，发现使用数学模型很难准确计算出结果，于是改用专家估计的方法，依靠其独创的行为集结法，成功地综合了众多专家的智慧和自觉判断。此后，这种定性决策技术就被冠以"德尔菲法"而广泛地应用于发展问题的决策过程中。

3）名义小组技术法


【知识链接】

在集体决策中，当大家对问题性质的了解程度有很大差异，或彼此的意见有较大分歧，直接开会讨论效果可能不好的情况下，可以采用名义小组技术法。在这种技术下，小组的成员互不通气，也不在一起讨论、协商，小组只是名义上的。

名义小组技术法的具体做法为：首先，管理者选择一些对要解决的问题有研究或者有经验的人作为小组成员，并向他们提供与决策问题相关的信息。小组成员各自先不通气，独立思考，要求他们每个人尽可能多地写下自己的备选方案和意见。然后，按次序让他们一个接一个地陈述自己的方案和意见。在此基础上，由小组成员对提出的备选方案进行投票，根据投票结果，赞成人数最多的备选方案即为所要的方案。当然，管理者最后有权决定是接受还是拒绝这一方案。



这种名义上的小组决策方法可以有效地激发个人的创造力和想象力，也避免了传统面对面的讨论中可能出现的争执不下或从众现象。

2. 定量决策方法

定量决策方法是指运用数学模型及计算机等手段进行决策的一种决策方法，可分为确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法。

1）确定型决策方法

确定型决策是指决策面对的问题的相关因素是确定的，从而建立的管理决策模型中的各种参数也是确定的。实际中有许多问题虽然不是严格确定型的，但如果主要因素是确定的，也还是可以暂且忽略不确定因素的，简化为确定型决策问题。确定型决策的方法有很多，这里主要介绍盈亏平衡分析法。

盈亏平衡分析基本模型是研究生产、经营一种产品达到不盈不亏时的产量或收入的一种分析模型。这个不盈不亏的平衡点即为盈亏平衡点。显然，当生产量低于这个产量时，则发生亏损；当超过这个产量时，则获得盈利。如图4.2所示，随着产量的增加，总成本与销售额随之增加，当到达平衡点A时，总成本等于销售额即总收入，此时不盈利也不亏损，对应此点的产量Q即为平衡点产量；销售

额 R 即为平衡点销售额。同时，以 A 点为分界，形成亏损与盈利两个区域。此模型中的总成本是由固定成本和变动成本构成的。按照是以平衡产量 Q 还是以平衡点销售额 R 作为分析依据，可将盈亏平衡分析法划分为盈亏平衡点产量法和盈亏平衡点销售额法。

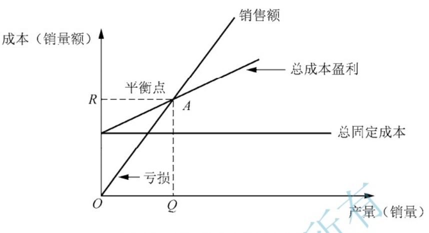


图 4.2　盈亏平衡分析基本模型

（1）盈亏平衡点产量法，即以盈亏平衡点产量或销量作为依据进行分析的方法，其基本公式为

$$Q=C/(P-V)$$

式中：Q——盈亏平衡点产量（销量）；

C——总固定成本；

P——产品价格；

V——单位变动成本。

当要获得一定的目标利润时，其公式为

$$Q=(C+B)/(P-V)$$

式中：B——预期的目标利润额；

Q——实现目标利润 B 时的产量或销量。

【例 4-1】 某化工厂生产一种产品，其总固定成本为 30 000 元，单位产品变动成本为 5 元，产品销价为 10 元。

要求：（1）该厂的盈亏平衡点产量应为多少？

（2）如果要实现利润 30 000 元时，其产量应为多少？

解：（1）$Q=C/(P-V)=30\,000/(10-5)=6\,000$（件）

即当生产量为 6 000 件时，处于盈亏平衡点上。

（2）$Q=(C+B)/(P-V)=(30\,000+30\,000)/(10-5)=12\,000$（件）

即当生产量为 12 000 件时，企业可获利 30 000 元。

（2）盈亏平衡点销售额法，即以盈亏平衡点销售额作为依据进行分析的方法，其基本公式为

$$R=C/(1-V/P)$$

式中：R——盈亏平衡点销售额；其余变量如前所述。

当要获得一定目标利润时，其公式为

$$R=(C+B)/(1-V/P)$$

式中：B——预期的目标利润额；

R——获得目标利润 B 时的销售额；

其余变量如前所述。

【例 4-2】 沿用例 4-1 中的资料，试求企业的盈亏平衡点销售额。

解：$R=C/(1-V/P)=30\ 000/(1-5/10)=60\ 000$（元）

2）风险型决策方法

有时决策者会遇到这样的情况：一个备选方案的实施可能会产生几种不同的结果（称为自然状态），决策者无法准确断定会出现哪一种情况，但是可以根据历史推断出某种情况出现的概率和它们出现时所带来的结果。决策者可以通过比较各个方案的损益期望值（方案的损益期望值是指该方案在各种自然状态下的损失或收益值与相应自然状态发生概率的乘积之和）来进行决策，这时的决策就称为风险型决策。风险型决策主要采用决策树法和决策表法，这里只对决策树法进行说明。

决策树法是指借助树型分析图来描述各种备选方案在未来的收益情况，计算并比较各方案期望值，从而选择最优方案的方法。如图 4.3 所示，决策树由决策点（用□表示）、方案枝（由决策点引出的分枝）、状态点（用○表示）和概率枝（从状态点引出的分枝）4 个要素组成，每一概率枝表示一种自然状态，在概率枝的末端注明相应方案在该状态下的损益值，在概率枝上注明不同状态发生概率的大小，在状态点上注明该方案计算所得的期望值。

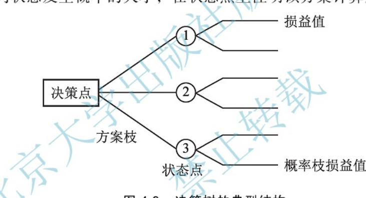


图 4.3 决策树的典型结构

使用决策树分析法的步骤如下：

（1）根据可替代方案的数目和对未来市场状况的了解，绘制决策树形图，按决策树的构成要素依次从左到右顺序展开。

（2）计算每个方案的期望值，包括计算各概率分枝的期望值，将各概率分枝的期望值相加并将数字标在相应的状态点上。

（3）考虑各方案的投资，比较不同方案的损益期望值。

（4）剪去期望收益值较小的方案分枝，将保留下来的方案作为选中方案。

【例 4-3】 某公司计划开发新产品，有 3 种设计方案可供选择。不同设计方案的制造成本等不同，在不同的市场状态下的损益值也不同。产品销路有 3 种可能性：销路好、一般和差。生产该产品有 3 种方案：一是改进生产线，需投资 80 万元；二是新建生产线，需投资 120 万元；三是外包生产，需投资 50 万元。各方案的收益值见表 4-1。假设销路好的概率为 60%，销路一般的概率为 30%，销路差的概率为 10%，试比较选择何种方案获利最大。

表 4-1 各种方案的收益值

项　　目	销路好/万元	销路一般/万元	销路差/万元

方案 1 改进生产线	180	120	−40
方案 2 新建生产线	240	100	−80
方案 3 外包生产	100	70	16

解：根据已知条件绘制决策树形图，如图 4.4 所示。

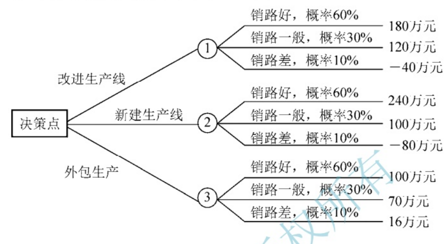


图 4.4 决策树形图

方案 1（节点①）的期望收益为 [0.6×180＋0.3×120＋0.1×（−40）]−80＝60（万）

方案 2（节点②）的期望收益为 [（0.6×240＋0.3×100＋0.1×（−80）]−120＝46（万）

方案 3（节点③）的期望收益为 [（0.6×100＋0.3×70＋0.1×16]−50＝32.6（万）

比较 3 个方案的期望收益可知，方案 1＞方案 2＞方案 3，所以应选择方案 1，改进生产线。

3）不确定型决策方法

不确定型决策是指决策者对未来自然状态出现的概率不能确定时所做的决策。它的状态和风险与风险性决策相似，不同的是各备选方案在未来将出现哪一种结果的概率也不能预测，因而结果也不能确定。

由于决策主要靠决策者的经验、智慧和风格等心理状态的影响，常用的不确定型决策方法主要有乐观法、悲观法、折中法、最小后悔值法。

【例 4-4】 沿用例 4-3 中的资料，试用乐观法、悲观法、折中法、最小后悔值法分别选出最佳方案。

解：（1）用乐观法解题。乐观法又称大中取大法。决策者对未来持乐观态度，认为未来会出现最好的情况。决策时，先计算出各种方案能够带来的最大收益，然后从这些最大收益值中选出一个最大值，与该最大值相对应的备选方案就是决策选择的方案。

在本例中，3 种方案的最大收益值依次为 180 万元、240 万元、100 万元，其中第二种方案对应的值最大，所以选择新建生产线的方案。

（2）用悲观法解题。悲观法又称小中取大法。决策者对未来持悲观态度。决策时首先计算出各种方案能够带来的最低收益，然后比较哪种方案的最低收益最高，即小中取大值。

在本例中，3 种方案的最小收益依次为−40 万元、−80 万元、16 万元，其中第三种方案对应的值最大，所以选择外包生产的方案。

（3）用折中法解题。采用折中法的决策者既不乐观也不悲观，而是认为自然状态出现最好和最坏的可能性都存在。决策者首先要赋予最好的自然状态一个乐观系数，赋予最坏的自

然状态一个悲观系数，两者的和为 1；然后，用各备选方案在最好自然状态下的损益值与乐观系数的乘积，加上各备选方案在最坏自然状态下的损益值与悲观系数的乘积，就得到各备选方案的期望损益值；最后，通过比较各备选方案的期望损益值做出选择。

假设乐观系数是 0.7，则乐观期望损益值如下：

改进生产线　180×0.7+（−40）×（1−0.7）=114（万元）

新建生产线　240×0.7+（−80）×（1−0.7）=144（万元）

外包生产　100×0.7+16×（1−0.7）=74.8（万元）

选择乐观期望损益值最大为 144 万元，相对应的方案是新建生产线。

（4）用最小后悔值法解题。决策者在选择了某项方案后，若未来的发展并没有按照自己预期的情况发生，那么决策者就会为自己当初的选择而后悔，最小后悔值法就是试图将这种后悔程度降到最低。

这种方法的基本步骤如下：

第一步，决策者首先要计算出各个备选方案在各种自然状态下的后悔值，列出后悔值表。

后悔值=该情况下的各方案中的最大收益-该方案在该情况下的收益

第二步，找出每一个备选方案在各种自然状态下后悔值的最大值。

第三步，选择这些最大值中的最小的方案，即大中取小。与该最小值相对应的备选方案就是决策选择的方案。

采用最小后悔值法解题时，3 种方案的后悔值见表 4-2。

表 4-2　后悔值表

项　　目	销路好/万元	销路一般/万元	销路差/万元	最大后悔值/万元
方案 1 改进生产线	60（240−180）	0（120−120）	56（16+40）	60
方案 2 新建生产线	0（240−240）	20（120−100）	96（16+80）	96
方案 3 外包生产	140（240−100）	50（120−70）	0（16−16）	140

表 4-2 给出了各方案在各种市场情况下的后悔值，最右边一列给出各种方案的最大后悔值。由表 4-2 可知，第一种方案对应的最大后悔值最小，所以选择改进生产线的方案。

职业能力训练

自我测试

1. 举个例子来说明你曾经做过的一个成功计划及实施过程。

2. 假如你今天晚上有一场重要的约会，说说你打算怎么去应对（提示：是倾向于去了随机应变，还是事先做好策划）。

3. 工作中你发现自己的实施结果与事先计划出现较大的偏差，你将如何去行动？

4. 你觉得自己的个性适合井然有序的工作环境还是灵活多变的工作环境，还是其他任何形式的工作环境？

5. 说说你在完成老师布置的作业时，在时间方面是如何要求自己的。

6. 你在逛超市时，遇到了一件十分符合你审美意识的物品，尽管这件物品目前对你来说没有多大的实用价值，此时你会有什么行动？

7. 假如你现在的月收入是3 000元人民币，你在商场看上了一件非常符合你审美意识的西装，价格2 800元人民币，你倾向于怎么做？

8. 假如你目前的处境不算太好，而此时一位十分要好的朋友向你借相当于你10%的财产且归还期较长，你会如何去做？

9. 你在购买所需要的一件重要物品时，是如何去实施的？

10. 你对一个紧急决策项目收集了八成信息，下一步你倾向于如何去做？

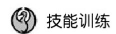
学生论坛

按照下列步骤展开讨论：

（1）将全班同学分成若干组，每个小组的成员在小组内介绍自己的一次成功的决策或是失败的决策，如购买大件学习物品、公选课、制订学习计划等。你认为是什么促使你做出正确决策或是错误决策？

（2）以小组为单位，开始讨论，总结正确决策的共同特征，并提出做出正确决策的建议。

（3）将小组的讨论结果与其他小组一起分享。



技能训练

实训项目一　培养决策能力

1．实训目标

（1）加深对决策有关知识的理解。

（2）培养初步的决策能力。

2．实训内容与方法

（1）阅读下面的案例资料，用决策树法分析企业该如何选择。

（2）由个人做出决策分析，然后写出发言提纲。

（3）以虚拟公司或班级为单位进行大组讨论，谈谈该方法的利弊。

本市某企业为了扩大产品的生产，拟新开分厂。据市场预测，产品销路好的概率为0.7，销路差的概率为0.3，土地的使用期为10年。有以下两种方案可供选择。

方案1：新建大分厂，需投资30万元。据初步估计，销路好时，每年可获利10万元；销路差时，每年亏损2万元。

方案2：新建小分厂，需投资14万元。销路好时，每年可获利4万元；销路差时，每年仍可获利3万元。



【分析要点】

3．标准与评估

1）标准

能够准确运用决策方法对实例进行分析。

2）评估

（1）每个人的发言提纲可作为一次作业，评定成绩。

（2）根据班级讨论中的表现评定成绩。

实训项目二　管理小游戏：制订行动计划

1．实训目标

帮助学生掌握制订计划的步骤及内在逻辑关系。

2．实训时间

20～25分钟。

3．实训材料

实训材料如下：

第一页：

尽管你天生在一些领域很突出，而在另一些领域次之，但你的工作使你有机会通过科学可行的计划来精通它们。填表时请不要弄虚作假！没有人监视你！

起伏不定： 如果你在一项技巧上熟练度一般，那么将它填入这一行	
超级明星： 在这一项技术上你掌握最好的技巧，它们是你工作中的财富	
回学校去： 如果你在一项技巧上需要很大改进，那么将它填入这一行	

第二页：

行动计划工作表

你的技巧

____

____

你的行动计划

____

____

____

续

你的技巧 ______________________________ ______________________________ 你的行动计划 ______________________________ ______________________________ ______________________________

4．实训程序

假设学生是某百货公司的服务人员，先回顾服务人员所必需的技巧，然后评价自己的能力，并制订提高自己这方面能力的行动计划。

（1）将材料分发给每位学生，要求在10分钟完成第一页上的选择内容。

（2）完成第一页上的选择内容后，要求每位学生在第二页写出自己需要改进的两项服务技巧，并编制一份行动计划工作表。

（3）如果有时间，两个人一组，让每个学生在行动计划工作表上以“你的技巧”为题，写上他或她想要改进的技巧，然后让大家与自己的搭档交换工作表。

（4）每个参与者将为其搭档制订一份行动计划，以帮助其在工作表列出的领域内成为超级明星。这部分游戏限时5分钟。

小提示：教师可将这些行动计划张贴在教室内，并对做得好的学生进行表扬。

讨论：（现场回答）

（1）让另外一些人利用头脑风暴法为你出主意有帮助吗？

（2）你的搭档是否想到了一些你不曾想到过的观点？

第 5 章

组 织 职 能

【学习目标】

知 识 目 标	技 能 目 标
（1）懂得组织的含义、程序。 （2）了解组织设计的基础知识。 （3）掌握典型的组织结构模式。 （4）掌握组织结构设计的基本知识。 （5）了解人员配备的工作内容、原则。 （6）掌握员工招聘的途径和程序过程。 （7）明白人员培训的含义、内容并掌握人员培训的方法。 （8）了解组织变革的一般规律。 （9）理解组织变革的过程和程序，掌握组织变革的策略。 （10）明白组织变革的趋势	（1）能够进行具体组织结构设计、分析和评价。 （2）能够按照组织的一定程序、方法和要求，有效地组织招聘活动。 （3）能够绘制组织结构图



阅读小品

组织结构变革见成效

一个很好的计划常常因为没有良好的组织结构而不能实现。或者在某一时期是合适的组织结构，过了一段时间就不合适了。戈里和利洛·利兹夫妇经营着CMP出版公司。他们建立了该公司，并通过所设立的组织将所有重大决策都集中在自己手中，公司运作得非常好，公司出版的多种商业报纸和杂志都在各自的市场上占据了领先地位。他们所服务的计算机、通信技术、商务旅行和医疗保健市场也为公司成长提供了充分的机会。

然而，后来公司的情况发生了变化，他们对公司的管理越来越困难，例如，想约见戈里的人早上8点就要在办公室外排队等候。员工越来越难以得到对日常问题的答复，要求快速反应的重要决策常常被耽误。为什么呢？当初设计的组织结构，对这个成长中的公司来说已经不适应了。认识到这一问题后，他们立即对公司组织进行了重组：

（1）将公司分解为可管理的单位——分部。在各分部分别配备一名经理，这些经理都被授予足够的权力去经营和扩张各自的分部。

（2）设立出版委员会，负责监管这些分部。他们夫妇和各分部经理都是该委员会的成员，分部经理向委员会汇报工作，委员会负责确保各分部按公司的总战略运作。

组织结构的变革取得了明显的效果，公司的收益持续地按管理当局设定的年增长率目标不断增加。

组织是管理的基本职能之一。组织工作就是要把为达到组织目标而必须从事的各项工作或活动进行分类组合，通过组织设计，确定管理幅度和管理层次，实行部门化，进行职位设计，并进行组织结构的整合，把监督组织工作或活动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员，以及规定上下左右的协调关系，使组织成为一个有机的系统树。



5.1 组织职能概述



管理情景

陈经理手下有几个精兵强将，他没有进行科学的分工与组合，每个人都感到用非所长，且常常出现成员之间的不和与冲突。整个部门缺乏科学严格的规章制度，如果重复遇到同一件事，陈经理仅凭当时的感觉表态，发出的指示前后也不一，从而造成了部门管理的混乱。陈经理只让部下工作，很少关心他们的成长，部下看到其他部门中同期到企业来的同事进步很快，内心产生了对陈经理的不满情绪。陈经理发现自己管理的部门已经出现秩序混乱、人心不稳的糟糕局面。

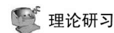
【讨论】

（1）你认为陈经理所在的部门出现混乱的原因是什么？

（2）你认为陈经理应该怎样管理自己的部门？



【讨论参考】



理论研习

5.1.1 组织职能的含义

一般来说，组织是为了达到某些特定目标，在分工合作基础上构成的人的集合。

从管理学角度来看，组织职能是指为有效实现组织目标，建立组织结构，配备人员，使组织协调运行的一系列活动。管理者的组织职能主要包括以下内容：

（1）如何设计合理的组织结构？

（2）组织中的管理幅度与管理层次如何确定？

（3）如何进行组织中的部门划分？

（4）在组织中如何进行职权配置？

（5）对一个组织来说，根据什么来决定该集权多一些还是分权多一些？

（6）根据组织的具体情况和各种组织结构的优、缺点，采用不同的组织结构形式。

（7）如何进行组织的变革与发展工作？

5.1.2 组织职能的本质特征

组织职能的本质特征：分工与合作。

组织通过分工与合作，以获取专业化优势，实现个人力量所无法达到的目标。组织是一种工具或手段，用得好，有利于目标实现；反之，会阻碍目标实现。没有分工与合作的群体不是组织，只有分工和协作结合起来才能产生较高的集团效率。

一个人并不能完成全部的工作，而是将工作划分为若干步骤，由每个人单独完成其中的某一步骤。传统观点认为劳动分工是提高生产率的不尽源泉。现代观点认为劳动分工并非越细越好。

在专业化没有得到普遍推广的情况下，进行劳动分工通常能产生更高的生产率。但在某一点上，由劳动分工产生的人员的非经济性（厌倦、疲劳、压力、低生产率、劣质品、旷工、高离职流动率等）表现会超过专业化的经济优势。

管理小故事

合作的力量

大雁有一种合作的本能，它们飞行时都列队呈“V”形。这些大雁飞行时定期变换领导者，因为为首的大雁在前面开路，会在翅膀后面形成一个上升气流，可以减少紧跟在后面的大雁的飞行阻力。科学家发现，大雁以这种形式飞行，要比单独飞行多出12%的距离。

5.1.3 组织职能的作用

组织职能的发挥是实现管理功能的保证。一般来说，组织有以下几个方面作用：

（1）组织使每一个成员充分认识到自己所进行的工作对实现组织目标的作用，从而使每一个成员都能按组织要求，保质保量地完成任务。

（2）组织能使其每一个成员了解自己在组织中的工作关系和隶属关系，并能正确处理各种关系。

（3）组织能使每一个成员了解自己的工作职责和义务，以及自己应有的权力，并能正确运用。同时还使每一个成员了解完成任务会给组织、个人所带来的好处。

（4）组织能及时调整和改善自身结构，使各部门及工作人员的职责范围更加明确合理，以适应组织活动的发展和变化，适应外界客观环境的发展与变化。

管理小故事

管理的缺口


【管理启示】

一位著名的企业家在作报告，一位听众问："你在事业上取得了巨大的成功，请问，对你来说，最重要的是什么？"企业家没有直接回答，他拿起粉笔在黑板上画了一个圈，只是并没有画圆满，留下一个缺口。他反问道："这是什么？""零！""圈！""未完成的事业！""成功！"台下的听众七嘴八舌地答道。他对这些回答未置可否："其实，这只是一个未画完整的句号。你们问我为什么会取得辉煌的业绩，道理很简单，我不会把事情做得很圆满，就像画个句号，一定要留个缺口，让我的下属去填满它。"

5.1.4　组织职能的程序

管理者的组织职能主要包括组织设计、组织运行与组织变革三大部分内容，如图 5.1 所示。

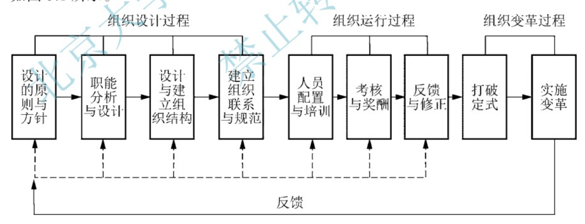


图 5.1　组织职能的基本程序

1．组织设计过程

（1）要根据组织的宗旨、目标和主客观环境，确定组织结构设计的基本思路与原则。

（2）根据企业目标设置各项经营、管理职能，明确关键职能，并把组织总的管理职能分解为具体管理业务和工作等。

（3）选择总体结构模式，设计与建立组织结构的基本框架。

（4）设计纵向与横向组织结构之间的联系与协调方式、信息沟通模式和控制手段，并建立完善的制度规范体系。

2．组织运行过程

（1）为组织运行配备相应的管理人员和工作人员，并进行培训。

（2）对组织成员进行考核，并设计与实施奖酬体系。

（3）反馈与修正。在组织运行过程中，加强跟踪控制，适时进行修正，使其不断完善。

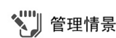
3．组织变革过程

（1）发动变革，打破原有组织定式，为建立新组织模式扫清障碍。

（2）实施变革。这一环节与下一轮组织设计与组织运行过程相衔接。



5.2 组织设计



管理情景

孙某是某纺织品公司的总经理。一天，印染厂的经理李某抱怨道："采购部经理买了不合规格的纺织品，并已运货到厂。我特别叮嘱过他，从那家进的纺织品把我们的工序搞乱了，以后别买它了。"

孙某问："那你为什么不来告诉我？"

李某说："我认为直接对他讲了，就不用绕圈子做官样文章了。再说，印染车间主任给那家供货商打过电话，叫他们以后别再运这种货来了。"

孙某说："是吗？我们和那家厂已经签订了采购合同，他们对此会特别敏感的，你这样做真让我们的处境难堪。以后，让采购部经理来决定买哪家的，别再给供应厂商直接打电话，那是采购部经理的责任。"

李某说："那个电话不是我打的，是印染车间主任打的。"

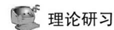
【讨论】

（1）该公司主要存在什么问题？

（2）如何改进才能改善采购工作？



【讨论参考】



理论研习

组织设计是以组织结构安排为核心的一系列组织工作，是一项系统工程。换句话说，组织设计就是要对组织实现目标所必需的各种资源进行安排，以便在适当的时间、适当的地点把实现目标所需的各方面力量有效地组合到一起的管理活动过程。

5.2.1 组织设计概述

1．组织设计的任务

1）职务分析与设计

组织设计是自下而上的，职务分析与设计是组织设计的最基础工作。职务设

计是在目标活动逐步分解的基础上，设计和确定组织内从事具体管理工作所需的职务类别和数量，分析担任每个职务的人员应负的责任和应具备的素质要求。

2）部门划分和层次设计

根据各个职务所从事工作的性质、内容及职务之间的相互联系，采取一定的部门化方式，依照一定的原则，将各个职务组合成被称为"部门"的作业或管理单位。这些部门单位又可以按一定的方式组合成上一层级的更大部门，这样就形成了组织的层次。

3）组织结构的形成

根据组织内外能够获取的现有人力资源，对初步设计的部门和职务进行调整，并平衡各部门、各职务的工作量，以使组织结构合理。然后根据各自工作的性质和内容，规定各管理机构之间的职责、权限及义务关系，使各管理部门和职务形成一个严密的网络。

拓展知识

石墨与钻石

在自然科学领域，石墨与钻石都是由碳原子构成的，构成要素一样，但两者的力量和价值简直无法相提并论。钻石为什么会比石墨坚硬？钻石为什么比石墨值钱？造成它们之间差异的根本原因就是原子间晶体结构的差异：石墨的碳原子之间是"层状结构"，而钻石的碳原子之间是独特的"金刚石结构"。

在工程技术领域，性能同等优良的机器零件，由于组装的经验和水平不同，装出来的机器在性能上可能相关很大。在军队，一队士兵，数量上没有变化，仅仅由于组织和列阵的不同，在战斗力上就会表现出质的差异。

不同的组织结构，其效率会大不一样。建立精简高效的组织结构，对组织来说非常重要。

2．组织设计的原则

1）统一指挥原则

统一指挥原则就是每位下属应当而且只能向一个上级主管直接负责，在上下级之间形成一条清晰的指挥链；否则，下属可能要面对来自多个主管的冲突要求或优先处理要求而无所适从，所以必须防止多头领导。在组织设计的过程中，实施这一原则才能最大限度地防止政出多门、遇事相互推诿，才能保证有效地统一和协调各方面的力量和各部门的活动。

2）控制幅度原则

控制幅度原则是指一个上级直接领导与指挥下属的人数应该有一定的控制限度，并且应该是有效的。例如，法国的管理学者格拉丘纳斯曾提出一套数学公式说明了当上级的控制幅度超过6～7人时，其和下级之间的关系会越来越复杂，以致最后使他无法驾驭。

3）权责对等原则

权责是指职权和职责。职权与职责要对等。如果有责无权，或者权力范围过于狭小，责任方就有可能因缺乏主动性、积极性而无法履行责任，甚至无法完成任务；如果有权无责，或者权力不明确，权力人就有可能不负责任地滥用权力，甚至助长官僚主义的习气，这势必会影响整个组织系统的健康运行。

4）柔性经济原则

所谓组织的柔性，是指组织的各个部门、各个人员都是根据组织内外环境的变化而进行灵活调整和变动的。组织的经济是指组织的管理层次与幅度、人员结构及部门工作流程必须

要设计合理，以达到管理的高效率。组织的柔性与经济是相辅相成的，一个柔性的组织必须符合经济的原则，而一个经济的组织又必须保持柔性。只有这样，才能保证组织机构既精简又高效，避免形式主义和官僚主义作风的滋长和蔓延。

3．组织设计的权变因素

组织活动总是在一定的环境中利用一定的技术条件，并在组织总体战略的指导下进行的。组织设计不能不考虑到这些因素的影响。此外，组织的规模及其所处阶段不同，也会要求与之相应的结构形式。

1）战略

适应战略要求的组织结构，为战略的实施和组织目标的实现提供了必要的前提。战略是实现组织目标的各种行动方案、方针和方向选择的总称。为实现同一目标，组织可在多种战略中进行挑选。不同的战略要求开展不同的业务活动，从而影响管理职务的设计。战略重点的改变，会引起组织的工作重点及各部门与职务在组织中重要程度的改变，因此，要求对各管理职务及部门之间的关系做相应的调整。

2）环境

人类社会组织是开放系统，是整个社会大系统的一个组成部分。它与外部的其他社会子系统之间存在各种各样的联系。这种影响主要表现在3个不同的层次上，即对职务和部门设计的影响、对各部门关系的影响、对组织结构总体特征的影响。因此，要依据组织所处的环境及其变化来设计组织结构，才有望做到科学、合理，组织也才有效率。

3）技术

组织的活动需要利用一定的技术和反映一定技术水平的物质手段来进行。技术以及技术设备的水平不仅会影响组织活动的效果和效率，而且会作用于组织活动的内容划分、职务的设置和工作人员的素质要求等方面。因此，在组织结构设计中也要考虑技术对组织结构的影响并作为设计的一个依据。尤其是企业的组织结构设计更要注意这一点。

4）规模与组织所处的发展阶段

规模是影响组织结构的一个不容忽视的因素。适用于仅在某个区域市场上生产品税和销售产品的企业组织结构形态，不适用于在国际经济舞台上从事经营活动的巨型跨国公司。组织的规模往往与组织的发展阶段相联系。伴随着组织的发展，组织活动的内容也会日趋复杂，人数会逐渐增多，活动的规模会越来越大，组织的结构也需随之经常调整。

课堂讨论

你认为组织设计的这些原则在现代是否有过时的？就其中你理解最深的一条举例说明。

5.2.2 组织设计的内容

组织结构设计是指根据组织目标及实际工作需要，确定组织层次划分、各个部门及其工作人员的职责范围和权限，建立合理的组织结构的过程。组织设计包括横向结构设计和纵向结构设计。组织横向结构设计主要解决部门划分和职责的委派问题，而组织纵向结构设计主要解决管理幅度和管理层次的合理确定问题。

1．组织横向结构设计

1）部门划分

部门划分是把工作和人员组织成若干管理单元并组建成相应的机构和单位。不同的管理或者业务部门，是整个管理系统有机运转起来的细胞和工具。部门划分的目的是以此来明确职权和责任归属，以求分工合理，职责分明，并有利于各部门根据其工作性质的不同而采取不同的政策，加强本部门的内部协调。常见的部门划分方法如下：

（1）按职能划分部门。按职能划分部门是根据管理的不同作用或功能进行的部门划分，如分为财务部门、销售部门、计划部门、生产部门等，如图 5.2 所示。

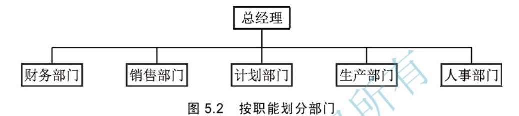


图 5.2　按职能划分部门

按职能划分部门有利于强化各项职能，可以带来专业化分工的种种好处，也有利于工作人员的培训与技能提高。然而，长期在一个专业部门工作，容易形成思维定式，产生偏见，也可能导致整个组织对于外界环境变化的反应较慢。

这种方法较多地应用于管理或服务部门的划分。

（2）按产品划分部门。按产品划分部门是根据企业生产经营的不同产品或不同产品系列进行的部门划分，例如汽车公司的小汽车部门、中型车部门、工程车部门等，如图 5.3 所示。

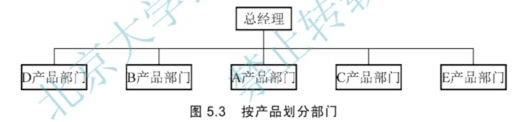


图 5.3　按产品划分部门

按产品划分部门有利于深入研究各产品的生产流通特点，提高产品质量和增加产品功能，但也可能造成某些活动的重复，同时增加了高层协调的困难，提高了对高层管理人员的要求。因为它往往需要给各部门更广泛的权力，某些可以集中的活动也会由于分散而增加费用。

这种方法主要适用于制造、销售和服务等业务部门。

（3）按地区划分部门。按地区划分部门是根据生产经营所处的不同地区进行的部门划分，如分为北部、南部、中部、东部等，如图 5.4 所示。



图 5.4　按地区划分部门

按地区划分部门可以深入研究各地区的情况，使生产销售更符合地区特点，并加强某一地区各种活动的协调。但它需具有全面管理能力的人，同时各地区要有人事、财会、采购等其他总公司也提供的服务，造成重复劳动。

这种方法主要适应于空间分布很广的企业的生产经营业务部门。

（4）按顾客划分部门。按顾客划分部门是根据不同消费者群体进行的部门划分，如分为出国人员服务部、大学生服务部、老年部等，如图 5.5 所示。

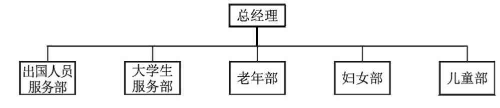


图 5.5 按顾客划分部门

按顾客划分部门有利于深入研究特定顾客的需求，在明确规定的服务项目方面满足顾客特殊的和广泛的需求。但它有可能使企业的某些资源如设备、专业人员等不能得到充分利用，而且随着顾客类型和需求的变化往往要求部门进行变化，而有些变化是难以适应的。

这种方法主要用于服务对象差异较大，对产品与服务有特殊要求的企业。

（5）按环节或工艺流程划分部门。按环节或工艺流程划分部门是根据生产经营活动在时间上的先后次序进行的部门划分，如分为采购、生产、销售等部门，如图 5.6 所示。

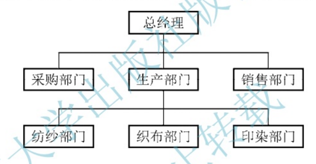


图 5.6 按环节或工艺流程划分部门

按环节或工艺流程划分部门能够有效利用专业技术和特殊技能，简化员工培训，但不适合培养全面人才，各部门都只对生产和质量负责而不对最后成果负责，同时需要部门间的紧密协调。

这种方法主要用于生产制造型企业、连续生产型企业、交通运输企业等。

2）部门职责的委派

部门划分还涉及各项具体业务工作的分配、部门职责的委派等问题。职责委派、任务分配的一个最基本的依据就是按业务工作的类似性分配任务。这就需要对业务工作的一些项目进行分类，把从事类似业务工作的人集中到一个部门，从而实现职务专业化。同时，分派责任时也应考虑彼此联系的密切程度。有时根据工作需要，也可能将多种性质的业务工作集中到一个部门，但这些业务必须具有密切联系，以便能最有效地进行工作。在向各部门委派职责时，应注意防止发生以下问题：

（1）重复。把生产、经营及管理方面的同类问题同时分派给不同机构，使它们都有解决问题的权力和责任，这就会发生职责上的重复，也等于机构设置的重复。一旦发生问题，几个部门来回“扯皮”，谁都有“责任”，谁都又不“负责”，问题反而难以解决。如果有的特殊问题确实需几个部门协作才能解决，那么，将该职责授予这几个部门的时候，必须明确划清各自的权限和职责范围，并确定牵头部门。

（2）遗漏。某项基本的例行工作，任何机构都没有把它列为自己的工作职责，这就发生了职责的遗漏。出现有事无人管的现象，必然影响组织目标的实现和工作的正常进行。即使是例外工作，当重复发生时也应及时将其委派给有关部门作为例行的职责。

（3）不当。这是指将某项职责委派给了不适合完成这一职责的部门。每个机构都有其基本的职能以及有助于完成这一职能的有利条件。对某一项具体工作，总有某一个部门能利用其有利条件更好地完成，因此，应将工作交给能最有效解决这一问题的工作部门。



你了解自己学校的横向组织结构吗？请画出你们学校的横向组织结构图。

2．组织纵向结构设计

1）管理幅度设计

（1）管理层次也称组织层次，是指社会组织内部从高一级管理组织到低一级管理组织的各个组织等级。管理层次实际上反映的是组织内部纵向分工关系，各个层次将负担不同的管理职能。一般来说，管理层次分为上层（最高管理层次）、中层（中间管理层次）和基层（基层管理层次），并且每个层次都有明确的分工和具体的职能。

（2）管理幅度又称管理跨度、管理宽度，是指一个主管人员能够直接指挥和监督的下级人员的数量。合理的管理幅度有利于管理的控制和沟通，可以加快上情下达和下情上报的传递速度，便于管理者及时做出决策，也有利于下属贯彻上级的决策意图。

管理小故事

某公司是一家新兴企业，以房地产开发业务起家，公司从初创时的几个人，资产 2 000 万元，发展到现在的 1 500 余人，6 亿元资产。该业务以房地产开发为主，属于集娱乐、餐饮、咨询、汽车维护、百货零售等业务于一体的多角化经营格局。随着公司的不断发展，人员开始膨胀，部门设置日益复杂，如总公司下设 5 个分公司及一个娱乐中心，娱乐中心下设游泳、餐饮、健身、保龄球、滑雪等项目。另外，总公司所属的房地产开发公司、装修公司、汽车维修公司和物业公司又都自成体系。管理层次也不断增加，总公司有 3 级，各分公司又各有 3 级以上的管理层，最突出的是娱乐中心的管理层次多达 7 级。职能部门重叠设置，总公司有人力资源部，而下属公司也相应设立人力资源部门，管理混乱。事实表明，该公司原有的多角化经营的复杂业务格局和直线职能制已不适应公司的发展。此外，财务管理也很混乱，各个分部独立核算后，都有自己的账户，总公司可控制的资金越来越少。因此，有必要在财务上实行统一核算。

（3）管理幅度与管理层次的关系。管理层次的数量主要取决于组织规模和管理幅度两个因素。

① 在管理幅度既定的情况下，组织规模与管理层次成正比例关系变化，即组织规模越大，管理层次越多；反之，组织规模越小，管理层次越少。

② 管理幅度是决定、影响管理层次的最基本因素。在组织规模既定的前提下，管理幅度与管理层次成反比例关系变化，即管理幅度大，管理层次少；反之，管理幅度小，管理层次多。

按照管理幅度与管理层次的关系，形成了两种层次类型：扁平结构和直式结构。在理论

上，将管理幅度大、管理层次少的组织结构称为扁平的组织结构；将管理幅度小、管理层次多的组织结构称为直式的组织结构，如图 5.7 与图 5.8 所示。

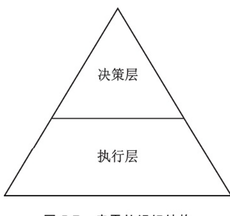


图 5.7 扁平的组织结构

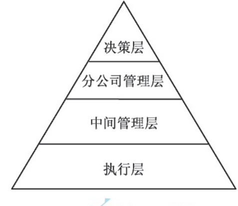


图 5.8 直式的组织结构

2）直线与参谋

（1）直线、参谋及其相互关系。

① 直线关系。由管理幅度的限制而产生的管理层次之间的关系，也是指挥和命令关系。

② 参谋关系。伴随着直线关系产生的一种服务和协作关系。组织的规模是伴随着直线关系产生的，组织的规模越大，活动越复杂，参谋人员的作用就越重要。

直线关系授予直线人员的是决策和行动的权力，而参谋关系授予参谋人员的则是思考、筹划和建议的权力。正确处理直线和参谋的关系，充分发挥参谋人员的合理作用，是发挥组织中各方面力量的协同作用的一项重要内容。

（2）直线与参谋的矛盾。

在组织的实际工作中，直线与参谋往往会发生矛盾，通常表现为以下两种倾向：

① 虽然保持了命令的统一性，但参谋作用不能充分发挥。当参谋人员向直线管理人员提意见时，直线管理人员会认为参谋干扰了自己的工作，产生对参谋人员的不满，这样就会对直线人员失去约束力。

② 参谋作用发挥失当，破坏了统一指挥的原则。有些参谋人员对下级的一些低层管理者发号施令，造成下级人员没有统一指挥。

直线与参谋的矛盾是组织缺乏效率的重要原因，正确处理直线与参谋的关系，充分发挥他们彼此的作用，对组织来说，是一项重要的工作内容，真正发挥参谋人员作为直线管理人员的辅助人员的作用，对组织发展具有重要的意义。

（3）正确发挥参谋的作用。

解决直线与参谋之间的矛盾，关键是要合理利用参谋的工作，可从以下 3 个方面来处理这种矛盾：

① 明确职权关系。直线与参谋间要相互了解，获得彼此重视。

② 授予必要的职能权力。直线下属主管将原本属于自己的指挥和命令直线下属的某些权力授予有关的参谋部门或参谋人员行使，从而这些参谋部门不仅具有研究、咨询和服务的责任，而且在某种职能范围内具有一定的决策、监督、控制权。处理方式为：参谋专家向他们的直线上司提出意见和建议，然后把建议作为指示传达下级；参谋向直线下级传达信息，并告诉后者如何利用信息。

③ 向参谋人员提供必要的条件，使他们能及时了解直线部门活动进展情况，从而提出建议。

案例分析

王某近来感到十分沮丧。一年半前，他获得某名牌大学工商管理硕士学位后，在毕业生人才交流会上，凭着渊博的学识和出众的口才，成为某大公司的高级管理职员。由于其管理才华卓越，一年后，他又被公司委以重任，出任该公司下属的一家面临困境的企业的厂长。当时，公司总经理及董事会希望王某能重新整顿企业，扭亏为盈，并保证王某拥有完成这些工作所需的权力。考虑到王某年轻，且肩负重任，公司还为他配备了一名高级顾问严高工（原厂主管生产的副厂长），为其出谋划策。

然而，在担任厂长半年后，王某开始怀疑自己能否控制住局势。他向办公室高主任抱怨道："在我执行厂管理改革方案时，我要各部门制定明确的工作职责、目标和工作程序，而严高工却认为，管理固然重要，但眼下第一位的还是抓生产、开拓市场。更糟糕的是原来他手下的主管人员居然也持有类似的想法，结果使这些经集体讨论的管理措施执行受阻。倒是那些生产方面的事情推行起来十分顺利。有时我感到在厂里发布的一些命令，就像石头扔进了水里，我只看见了波纹，随后，过不了多久，所有的事情又回到了发布命令以前的状态，什么都没有改变。"

（1）请分析王某和严高工的权力各来源于何处？

（2）严高工在实际工作中行使的是什么权力？你认为严高工作为顾问应该行使什么样的职权？

（3）这家下属企业在管理中存在什么问题？如果你是公司总经理助理，请对该企业存在的问题向总经理提出你的建议。


【讨论参考】

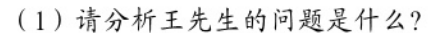
3）集权与分权

集权与分权也就是权力的集中和分散，准确地说是权力的集中程度和分散程度。集权与分权表明企业组织和管理的权力关系及其运作的基本原理。所谓集权，是指决策权在组织系统中较高层次上一定程度的集中。与此相对应，分权是指决策权在组织系统中较低层次上一定程度的分散。

在组织管理中，集权和分权是相对的，绝对的集权或绝对的分权都是不存在的。

集权有利于集中领导和统一指挥，有利于部门与整体的协调一致，有利于加强控制，形成统一意志。但集权又限制了下属人员积极性、主动性和创造性的发挥，它使企业领导过多地关注具体事务而不是重大问题，使组织缺乏必要的灵活性和适应性，易于死板僵化。分权有利于发挥下级的主动性和创造性，能够使下级自主工作，便于企业领导关注企业的重大问题，使组织有较强的灵活性和适应性。但分权又不利于实行集中统一的指挥，容易导致各部门的本位主义倾向，影响整体利益，增加了协调和控制的难度，易于分散和各自为政。

集权、分权各有利弊，过分的集权和过分的分权都有碍于组织目标的实现。在企业中职权应当在多大程度上集中或分散，要根据具体情况而定，只有一个原则，那就是：权力的集中或分散程度应该是既能保证统一意志和整体利益，又能保证发挥人的积极性和主动性，使组织灵活适应。



案例分析

王先生作为一名有能力的工程师，开创了一家小型生产企业。员工大约有 50 人。他的朋友帮他得到了一些印刷电路板的订货。这个企业是他的，王先生自然想全盘掌握他的公司。他制定所有的决策，而其他人都要向他汇报工作、执行他的指示。公司是一人管理制，王先生几乎处理公司的所有业务，包括从计划、采购、市场、人事到生产监督的每一项工作。王先生要处理这些问题：制订企业计划；建立和保持与现有和潜在顾客的联系；安排财务筹资并处理日常的财务问题；招募新员工；解决生产中的问题；监管库存、货物接收和发运；在秘书的帮助下管理日常的办公事务。他在工厂投入相当多的时间，指导工人该做什么和不该做什么。一旦看到了自己不喜欢的事情，他就会叫附近的任何职工来改变它。最近进行体检时，他的医生告诉他："王先生，如果你一再消瘦下去，你的心脏病将可能很快发作。"王先生现在正在考虑他的健康和公司的生存。

（1）请分析王先生的问题是什么？

（2）王先生所面临的问题怎样才能得到解决？



【讨论参考】

5.2.3 组织结构的基本形式

组织结构的类型反映了组织结构设计要素的组合效果。对组织中决策权限的分配及直线指挥和参谋辅助关系的确定，配之以组织的部门化设计，可以形成不同的组织结构形式。组织结构形式有直线制组织结构、职能制组织结构、直线—职能制组织结构、事业部制组织结构、矩阵制组织结构、委员会制组织结构。

1．直线制组织结构

1）基本含义

直线制是最早使用也是最为简单的一种结构，又称为单线制结构或军队式结构。直线制的主要特点是组织中各种职位是按垂直系统直线排列的，各级主管负责人执行统一指挥和管理职能，不设专门的职能机构。以制造业企业为例，直线制组织结构如图 5.9 所示。

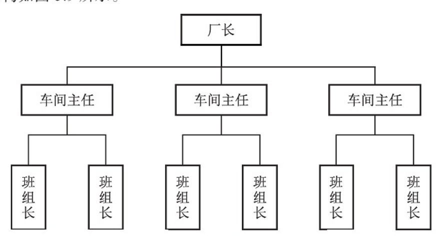


图 5.9　直线制组织结构

2）优、缺点

这种组织形式的主要好处是命令单一，直线传递，管理权力高度集中，决策迅速，指挥灵活。但要求最高管理者通晓多种专业知识，一旦企业规模扩大，管理工作复杂，势必因经验、精力不及而难以管理。

这种形式适用于规模较小、任务比较单一、人员较少的组织。

2. 职能制组织结构

1）基本含义

职能制组织结构的特点是在组织中设置若干专门化的职能机构，这些职能机构在自己的职责范围内都有权向下发布命令和指示。以企业为例，职能制组织结构如图 5.10 所示。

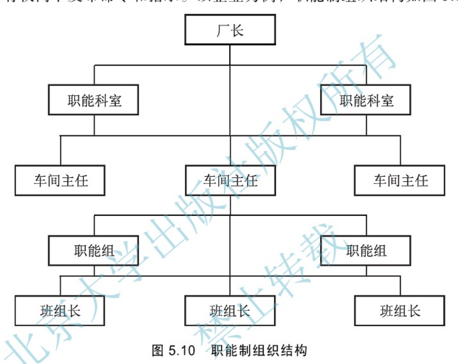


图 5.10　职能制组织结构

2）优、缺点

职能制组织结构适应现代生产技术比较复杂和管理分工比较细的特点，提高了管理的专业化程度，并使直线经理人员摆脱琐碎的经济技术分析工作。但是，多头领导，容易造成管理上的混乱。

这种组织形式适用于任务较复杂的社会管理组织和生产技术复杂、各项管理需要具有专门知识的企业管理组织。

3. 直线—职能制组织结构

1）基本含义

直线—职能制组织结构是一种综合直线制和职能制两种类型组织结构特点而形成的组织结构类型。其特点是以直线组织结构为基础，在各级主要负责人之下设置相应的职能部门，作为该级管理者的参谋，分别从事专业管理。它与直线制组织结构的区别就在于设置了职能机构，实行专业化管理；不同于职能制结构的是，职能机构只是作为直线管理者的参谋和助手，不具有对下面直接进行指挥的权力。以企业为例，这种组织设计如图 5.11 所示。

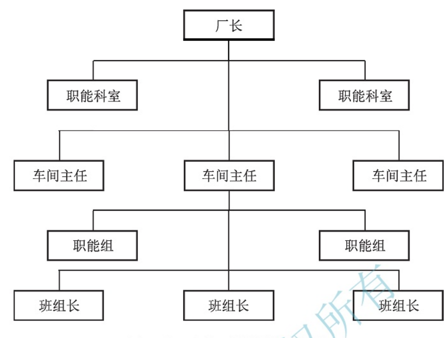


图 5.11　直线—职能制组织结构

2）优、缺点

这种组织结构既保持了直线制集中统一指挥的优点，又具有职能分工专业化的长处。但是，这种类型的组织结构存在着职能部门之间横向联系较差、信息传递路线较长、适应环境变化差的缺陷。

直线—职能制组织结构是一种普遍适用的组织形式，我国大多数企业和一些非营利组织经常采用这种组织形式。

4．事业部制组织结构

1）基本含义

事业部制组织结构的主要特点是在总公司的领导下，按产品或地区分别设立若干事业部，每个事业部在经营管理上拥有很大的自主权，总公司只保留预算、人事任免和重大问题决策等权力，并运用利润等指标对事业部进行控制，如图 5.12 所示。

2）优、缺点

各事业部具有独立经营的自主权，这样既有利于调动各事业部的积极性和主动性，又提高了管理的灵活性和适应性，还能为管理人才的成长创造良好的机会。事业部制组织结构的主要缺陷是资源重复配置，管理费用较高，且事业部之间协作较差。

这种结构主要适用于产品多样化和从事多元化经营的组织，也适用于面临环境复杂多变或所处地理位置分散的大型企业和巨型企业。

5．矩阵制组织结构

1）基本含义

矩阵制组织结构是一种把按职能划分的部门同按产品、服务或工程项目划分的部门结合起来的组织结构类型。在这种结构中，每个成员既要接受垂直部门的领导，又要在执行某项任务时接受项目负责人的指挥。矩阵制组织结构创造了双重指挥链，可以说是对统一指挥原则的一种有意识的违背，如图 5.13 所示。

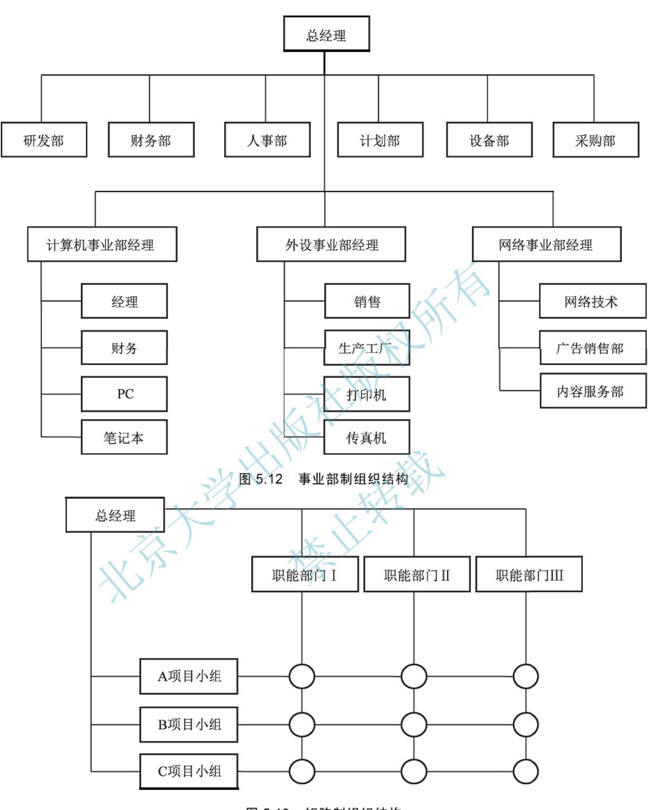


图 5.12　事业部制组织结构

图 5.13　矩阵制组织结构

2）优、缺点

矩阵制组织结构的主要优点是灵活性和适应性较强，有利于加强各职能部门之间的协作和配合，并且有利于开发新技术、新产品和激发组织成员的创造性。但是，组织结构稳定性较差，双重职权关系容易引起冲突，同时还可能导致项目经理过多、机构臃肿的弊端。

这种结构主要适用于科研、设计、规划项目等创新性较强的工作或单位。

6．委员会制组织结构

1）基本含义

委员会制组织结构是由两个以上的人组成的行使特定权力和履行特定职责的组织机构。委员会多数是为了补充和加强直线组织而和直线组织结合起来建立的，是为了达到某种特定管理目的的组织形式。常设的委员会一般有两种存在形式：直线式和参谋式。直线式委员会具有直线机构的权力，可直接对下级发号施令；参谋式委员会是为决策机构服务的，没有决策权，主要职能是参谋指导作用。作为经营管理的一种手段而设立的委员会，与其他组织形式明显不同的是，其活动特点是集体行动，如图 5.14 与图 5.15 所示。

2）优、缺点

这种组织形式的优点是，能够集思广益，反映各方利益需要，有助于沟通和协调，防止个人滥用权力。但这种组织形式为达成意见一致，往往决策迟缓或折中调和，委员责任不明确，可能出现无人负责现象。

这种组织结构适用于因多方利益代表的存在，需要实行集体决策的组织。

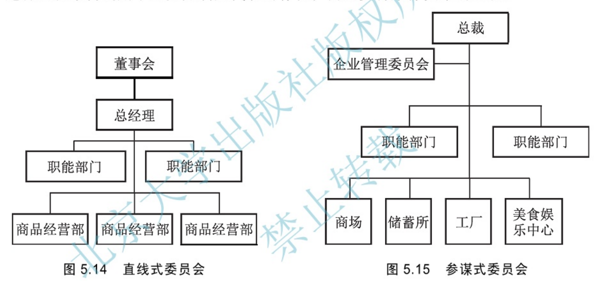
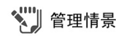


图 5.14　直线式委员会　　图 5.15　参谋式委员会



课堂讨论

请以一个大家所熟悉的大型跨国公司为例，谈谈其组织结构主要是何种类型。



5.3 人事管理

管理情景

曾经有一位宝洁的员工这样形容宝洁的校园招聘：“由于宝洁的招聘实在做得太好，即便在比较困难的求职关口，我第一次感觉自己被当作人来看，就是在这种感觉的驱使下，有些学生带着理想主义来到了宝洁。”

1．前期的广告宣传

派送招聘手册，招聘手册基本覆盖所有的应届毕业生，以达到吸引应届毕业生参加其校园招聘会的目的。

2．邀请大学生参加其校园招聘介绍会

宝洁的校园招聘介绍会程序一般为：校领导讲话→播放招聘专题片→宝洁公司招聘负责人详细介绍公司情况→招聘负责人答学生问→发放宝洁招聘介绍会介绍材料。

3．网上申请

宝洁将原来的填写邮寄申请表改为网上申请。毕业生通过访问宝洁中国的网站，单击“网上申请”来填写自传式申请表及回答相关问题。这实际上是宝洁的一次筛选考试。

招聘中的测试包括网上筛选、人才测评、笔试。笔试主要包括3个部分：解难能力测试、英文测试、专业技能测试。


【讨论参考】

【讨论】

（1）案例中宝洁公司是通过何种途径进行招聘的？这种招聘人员的方式有何利弊？

（2）案例中宝洁公司对应聘人员进行了哪些测试？

理论研习

5.3.1 人员配置

1．人员配置的含义

人员配置是指对人员进行恰当而有效的招聘、甄选与培训等，从而确定合适的人员去充实组织机构中所规定的各项职务，保证组织活动的正常运行，进而实现组织的目标。人员配置是组织正常运作的一个重要保障。

2．人员配置的作用

人员配置既满足了组织的需要，又考虑到个人的特点、爱好和能力，具有以下3个作用：

（1）从组织的角度来看，人员配置为实现组织目标提供了保障。组织是一个动态系统，处于一个不断变化发展的社会经济环境中。因此，在为组织目前的机构配备人员时，还需要考虑机构可能发生的变化，为明天的组织准备和提供工作人员，特别是管理人员。

（2）从个人的角度来看，人员配置赋予了个人施展才华的机会和载体，使自己的知识和能力得到公正的评价和认可，并获得开发和提高的空间。

（3）从社会的角度来看，人员配置可以使个人在最大限度上为社会贡献自身价值，实现人力资源的优化配置，促进经济发展和社会进步。

管理小故事

刘邦的用人策略

刘邦驰骋疆场数十年，亡秦灭楚，一统江山。庆功宴上，他对部下谈及“我为什么能打败项羽”时，说道：“夫运筹策帷帐之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给馈饷，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰

也，吾能用之，此吾所以取天下也。”刘邦认为，他能建立汉朝，关键是用了张良、萧何、韩信3人。3人分别是3个方面的重要管理者。的确，刘邦的成功就在于他得到了这3个人，并且用好了这3个人，使他们各自充分发挥了自己的管理才能。

实施有效管理的前提是选任合适的人。管理是靠人来完成的，管理和人是一个问题的两个方面，二者相辅相成。

3．人员配置的原则

为求得人与事的最优化组合，人员配置过程中必须依据一定的原则。

1）因事用人的原则

用人的目的在于使其担当一定的职务，要求其从事与该职务相应的工作。因此，人员的配置应以职位的空缺情况和实际要求为出发点，以职位对人员的实际要求为标准，选拔、录用各类人员。因事用人是人员配置的首要原则。

管理小故事

不拉马的士兵

一位年轻的炮兵军官上任后，到下属部队视察操练情况，发现几个部队操练时有一个共同的情况：在操练中，总有一个士兵自始至终站在大炮的炮筒下，纹丝不动。经过询问，得到的答案是：操练条例就是这样规定的。原来，条例遵循的是用马拉大炮时代的规则，当时站在炮筒下的士兵的任务是拉住马的缰绳，防止大炮发射后因后坐力产生距离偏差，减少再次瞄准的时间。现在大炮不再需要这一角色了。但条例却没有及时调整，出现了不拉马的士兵。这位军官的发现使他受到了国防部的表彰。

及时调整管理策略，可以有效地进行人员配置，为组织有序快速的发展奠定基础。

2）因才适用的原则

不同的工作要求不同的人去进行，而不同的人也具有不同的能力和素质，能够从事不同的工作。从个人角度来考虑，只有根据每个人的特点来安排工作，才能使他们的潜能得到最充分的发挥，工作热情得到最大限度的激发。

3）用人所长的原则

用人就要对人有一个正确的认识。管理者看人要客观、实事求是，一分为二，既要看优点，又要看缺点。看缺点，是为了对他进行客观的评价，也是为了在人员配置时充分发挥他的优点。有效的管理者不是盲目地寻找通才，而是找最合适空缺岗位需要的人，然后把他放到最能发挥个人智慧并将弱点减少到最小的岗位上去。

管理小故事

佛祖的用人之道

去过寺庙的人都知道，一进庙门，首先是弥勒佛，笑脸迎客，而在他的北面，则是黑口黑脸的韦陀。但相传在很久以前，他们并不在同一个庙里，而是分别掌管不同的庙宇。

弥勒佛热情快乐，所以来的人非常多，但他什么都不在乎，丢三落四，没有好好地管理账务，所以依然入不敷出。而韦陀虽然管账是一把好手，但成天阴着个脸，太过严肃，来得人越来越少，最后香火

断绝。

佛祖在查香火的时候发现了这个问题，就将他们俩放在同一个庙里，由弥勒佛负责公关，笑迎八方客，于是香火大旺。而韦陀铁面无私，锱铢必较，则让他负责财务，严格把关。两人分工合作，庙里一派欣欣向荣景象。

其实在用人大师的眼里，没有废人，正如武功高手，不需要名贵宝剑，摘花飞叶即可伤人，关键看如何运用。

4）人与事动态平衡的原则

处在动态环境中的组织是在不断发展的，工作中的人的能力和知识是在不断提高和丰富的，同时，组织对其成员的素质认识也是不断完善的。因此，人与事的配合需要进行不断的调整，使能力平平、不符合职务需要的人有机会进行力所能及的活动，使能力超强的人担当更重要的工作和更高的职务，以求使每一个人都能得到最合理的使用，实现人与工作的动态平衡。



俗话说："一个萝卜一个坑。"利用人员配置的有关知识，结合实例谈谈你的看法。

5.3.2 人员选聘

人员选聘是指组织及时寻找、吸引并鼓励符合要求的人，到本组织中任职和工作的过程。人员选聘是人员配置中最关键的一个步骤，这一工作的好坏，不仅直接影响到人员配置的其他方面，而且对整个管理过程的进行乃至整个组织的活动，也有极其重要的影响。

1. 选聘的途径

依据招聘的内外环境不同，组织大致可以通过外部招聘和内部招聘两种方式来选择和填补员工的空缺。

1）外部选聘

外部选聘就是根据组织制定的标准和程序从组织外部选拔符合空缺职位要求的员工。组织中的一些高级员工和专业岗位的人员选择，常常需要将范围扩展到全国甚至全球的人才市场。

案例分析

一家外资企业招聘采购经理的广告为：大专以上学历，3年以上相关工作经验，较好的英语和计算机能力，有高度的工作责任感和沟通协调能力。主要工作职责是联系供货公司，及时准确地在规定时间内将企业各部门所需货物发送至指定地点，并确保货物的质量和价格符合企业的要求。

分析用广告的形式发布选聘信息有何优劣？

外部选聘具有以下优势：

（1）具备难得的"外部竞争优势"，有利于企业发展。

（2）有利于平息并缓和内部竞争者之间的紧张关系。

（3）能够为组织输送新鲜血液。
（4）可以节省培训投资。
外部选聘也有许多局限性，主要表现在以下方面：
（1）外聘者对组织缺乏深入了解。
（2）组织对外聘者缺乏深入了解。
（3）对内部员工的积极性造成打击。
当组织从外部招聘员工时，应该对外部招聘的优点和缺点进行权衡，以提高外部招聘员工的效果。由于这些局限性，许多成功的企业强调不应轻易地外聘人员，而主张采用内部培养和提升的方法。
外部选聘的方式很多，如刊登广告、举办招聘会、求助于猎头企业、借助互联网、校园招聘等，可以根据企业的实际情况做出实际的选择。
2）内部选聘
内部选聘是指组织内部成员的能力和素质得到充分确认之后，被委以比原来责任更大、职位更高的职务，以填补组织中由于发展或其他原因而空缺了的管理职务。当组织在内部招聘员工时，管理者将视线从外部转向现有员工，让现有员工填补空缺职位。内部应聘员工的目的或者是寻求平级调动，或者是寻求提升。
内部选聘是企业空缺岗位人选的重要来源，具有以下优点：
（1）有利于鼓舞内部成员的士气（给每个人带来发展机会）。
（2）有利于保证选聘工作的正确性，避免误选。
（3）有利于被聘者迅速开展工作。
内部选聘也具有以下一些缺点：
（1）被招聘者可能水平有限，造成“青黄不接”。
（2）可能造成“近亲繁殖”，不利于组织的管理创新。
（3）容易引发同事间的争执与不满。
内部选聘有许多方式：公开招聘、内部提拔、横向调动、岗位轮换、重新聘用或招回以前的雇员等；在企业局域网、墙报、布告栏、内部报刊上发布招聘信息，公布空缺职位的性质、职责及其所要求的条件等情况，邀请企业所有符合条件的员工申请；管理层指定，即管理层根据考核结果指定候选人，有时甚至直接任命。
例如，索尼公司将人才市场的竞争机制引入企业内部，建立了富有特色的内部招聘制度。索尼公司每周出版一份内部小报，刊登公司各部门的“求人广告”，员工可以秘密地前去应聘，他们的上司无权阻止。有能力的人才大多能找到自己较中意的岗位，并增强企业管理与控制的活力。

2．选聘途径的依据

确定从内部还是从外部选聘管理者时，要考虑以下 3 个方面因素：
（1）职务的性质。涉及对组织的发展具有重要意义的技术骨干与重要管理者，应注意从组织外部招聘。大部分一般性职务，则多从内部招聘。
（2）企业经营状况。小型的、新建的及快速增长的企业，需要从外部招聘技术人员及有经验的管理者。而大型的、较成熟的企业因有经验、有才干的备选人才众多，则多半靠自己

的力量。

（3）内部人员的素质。

3. 选聘程序

员工选聘的基本程序包括选聘决策、发布选聘信息、选聘测试、人事决策四大步骤。

1）选聘决策

选聘决策是指企业中的最高管理层关于重要工作岗位的选聘和大量工作岗位的选聘的决定过程。

（1）选聘决策的原则。

① 少而精原则。选聘来的人员不需要多，够用就行。选聘来的人要尽可能地发挥他们的优势，为企业创造效益。

② 宁缺毋滥原则。一个岗位宁可暂时空缺，也不要让不合适的人占据。

③ 公平竞争原则。只有通过公平竞争才能使人才脱颖而出，才能吸引真正的人才，才能起到激励作用。

（2）选聘决策的运作。

① 用人部门提出申请。需要增加人员的部门负责人向人力资源开发管理部提出需要人员的人数、岗位、要求，并解释理由。

② 人力资源开发管理部复核。人力资源开发管理部应该到用人部门去复核申请，看是否一定要这么多人员，减少一些人员是否可以，并写出复核意见。

③ 最高管理层决定。根据组织的不同情况，可以由高层领导工作会议决定，也可以在中层领导工作会议上决定。决定应该在充分考虑申请和复核意见的基础上产生。

拓展知识

选聘决策的主要内容

组织员工的选聘决策应包括以下主要内容：

（1）什么岗位需要选聘？选聘多少人员？每个岗位的具体要求是什么？

（2）何时发布选聘信息？运用何种渠道发布选聘信息？

（3）委托哪个部门进行选聘测试？

（4）选聘预算是多少？

（5）何时结束选聘？

（6）新进员工何时到位？

2）发布选聘信息

一旦选聘决策后，就应该迅速发布选聘信息。发布选聘信息就是向可能应聘的人群传递企业将要进行选聘的信息。

（1）发布选聘信息的原则。

① 面广原则。发布选聘信息的面越广，接收到该信息的人就越多，应聘的人也就越多，这样选聘到合适人选的概率也就越大。

② 及时原则。在条件许可的情况下，选聘信息应该尽量早地发布，这样有利于缩短选聘进程，而且有利于使更多的人获取信息，使应聘人数增加。

③ 层次原则。选聘的人员都是处在社会的某一层次的，要根据选聘岗位的特点，向特定层次的人员发布选聘信息。

（2）选聘信息的渠道。

信息发布的渠道有报纸、杂志、网络、电视、电台、布告、人才市场、职介所和新闻发布会等。除此之外，还有随意传播的发布形式，这是有关部门或有关人员用口头的、非正式的方式发布选聘信息的类型。其主要特点是费用低，可以进行双向交流，速度较快。主要缺点是覆盖面窄。在选聘层次不是很高时可以选用这种类型。

例如，表 5-1 是在发布选聘信息时，要求应聘人员填写的登记表。

表 5-1 应聘人员登记表（示例）

姓 名		性 别		出生年月		照片
民 族		政治面貌		参加工作时 间		
现工作单位及部门				职 务（岗位）		
职称（或技能等级）		专业年限		身体状况		
学历学位	初始学历/学位		毕业院校系及专业		毕业年月	
	后续学历/学位		毕业院校系及专业		毕业年月	
家庭住址					邮政编码	
联系电话	手机：	固定电话：		身份证号		
应聘单位				岗位名称		
所获奖项（省级及以上）	时 间	内 容		所获奖项（证书）	颁发机关	
主要工作经历	年 月— 年 月	工作单位部门		职务（含岗位）		
主要学习（培训）经历	年 月— 年 月	院校及系、专业		毕（结、肄）业		

续表

	姓 名	与本人关系	工作单位	职务（岗位）
主要家庭成员				

3）选聘测试

选聘测试是指在选聘过程中，运用各种科学方法和经验方法对应聘者加以客观鉴定。

企业员工选聘测试的种类有很多，目前我国企业比较常用的有以下几种：

（1）履历分析。履历分析技术是根据“过去行为是预测未来行为的良好指标”的原理，对个体过去的背景、经历、成绩进行定性或定量分析，以预测其未来的表现。

（2）心理测验。心理测验是通过观察人的少数有代表性的行为，对人的全部行为活动中的心理特点做出推论和数量化分析的一种科学手段。

（3）知识考试。知识考试是指主要通过纸笔测验的形式，对被试者的知识广度、知识深度和知识结构进行了解的一种方法。

（4）面试。用谈话方式来引发应试者与相关职位有关的信息，并据此预测应试者在该职位上的表现的测评技术。

（5）评价中心技术。把被试者置于一个模拟的工作情景中，采用多种评价技术，观察和评价被试者在该模拟工作情景下的心理和能力。

4）人事决策

人事决策是员工选聘的最后一环，也是十分重要的一环。如果前几个步骤都正确无误，但最终人事决策错了，企业依然选聘不到理想的员工。

人事决策的基本步骤如下：

（1）对照选聘决策。

（2）参考测试结果。

（3）确定初步人选。

（4）查阅档案资料。

（5）进行体格检查。

（6）确定最终人选。

拓展知识

几种主要的解聘方案

不同的情况下，解聘方案有很多种，表 5-2 列举了几种主要的方案。

表 5-2　几种主要的解聘方案

方　　案	说　　明
解雇	永久性、非自愿地终止合同
临时解雇	临时性、非自愿地终止合同 可能持续若干天，也可能延续几年

续表

方　案	说　明
自然减员	对自愿辞职或正常退休腾出的职位空缺不予填补
调换岗位	横向或向下调换员工岗位，通常不会降低成本，但可减缓组织内的劳动力供求不平衡状况
缩短工作周	让员工每周少工作一些时间，或者进行工作分担，或以临时工身份做这些工作
提前退休	为年龄大、资历深的员工提供激励，使其在正常退休期限前提早离位

5.3.3 人员培训

1．人员培训的含义

人员培训是指组织通过对员工有计划、有针对性的教育和训练，使其能够改进目前知识和能力的一项连续而有效的工作。

人员培训旨在提高员工队伍的素质，促进组织的发展，实现 4 个方面的具体目标，即补充知识、发展能力、转变观念、交流信息。

2．人员培训的内容

各级、各类人员的素质、能力要求不同，其培训的具体内容也是不同的。培训的基本内容主要包括 3 个方面：政治思想与职业道德教育、技术与业务知识、技术与业务能力。如果对管理者进行培训，那么技术与业务知识、技术与业务能力的培训中均应包括管理的理论与技能。

3．人员培训的方法

1）在岗培训

在岗培训也称为在职培训，即员工在保持不脱离现有工作岗位的基础上接受培训。其最大的优点是可以边学习边工作，这样不仅节约时间，而且便于学以致用；培训内容与工作的相关性良好，可以利用现有的工作条件，而不必额外创造设施和条件。在岗培训的方法主要有以下几种：

（1）工作轮换。包括管理工作轮换与非管理工作轮换。非管理工作轮换是根据受培训者的个人经历，让他们轮流在公司生产经营的不同环节工作，以帮助他们取得各种工作的知识，熟悉公司的各种业务。管理工作轮换是在提拔某个管理人员担任较高层次的职务以前，让他先在一些较低层次的部门工作，以积累不同部门的管理经验，熟悉各管理部门在整个公司中的地位、作用及其相互关系。

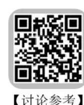
（2）工作指导法。也称为学徒培训，它是最古朴的培训方法之一。其主要特点是通过资历较深、业务熟练的员工的指导，使新员工迅速掌握岗位技能。其缺点是企业需要通过管理制度来保持指导者的动机和热情，很多指导者可能刻意“留一手”以维持自己的领先优势；指导者的水平和工作习惯将直接影响被指导者，这导致工作指导法对被指导者个人有一定的风险，可能造成“一旦站错队，一生都不对”的后果。

案例分析

某国有大型企业为了适应来自国内外的竞争，促进企业长期健康发展，认识到要转变观念，加快建立现代企业制度的步伐，需要苦练内功提高自身管理水平，而培训是先导。过去，该企业搞过不少培训，但

都是临时聘请几个知名专家，采用所有员工参加、上大课的培训方式，对培训过程疏于控制。培训过后，有的人认为在工作中有用，有的人认为没有什么用，想学的没有学到；也有的人反映培训方式太单一，没有结合工作实际等。

如果你是该公司负责人力资源管理工作的副总经理，你该如何管理公司的培训工作？



【讨论参考】

2）脱岗培训

脱岗培训是指培训对象脱离工作岗位，集中时间和精力参加培训活动。脱岗培训的好处是比较系统、正规、有深度，培训效果较好，尤其对提高管理人员和技术人员的素质非常有效。缺点是短期内会在一定程度上影响单位工作，培训成本较高。脱岗培训的方法主要有以下几种：

（1）试听教学法。这是指用录像带、光盘、幻灯片等电化教学手段实施培训的方法。其优点是通过试听的感官刺激，可以给参训人员留下深刻印象。其缺点是缺乏交流沟通，实际效果较差。

（2）研讨法。这是指先由专家或专业人士就某一培训专题进行讲座，随后由培训对象就此主题进行自由讨论，以达到深入理解的目的。此法较适用于管理人员的培训。

（3）网络培训。这是通过互联网进行的以自我学习为中心的一种培训方式。即在公司的网站上设立虚拟课堂，所有的培训活动都在网上进行。其特点是培训不受时空限制，员工可以随时随地上网学习所需的知识。开展网上培训要求企业投资建立良好的网络培训系统。

课堂讨论

请结合你所熟悉组织的人员培训实际，谈谈你对该组织人员培训情况的看法。

5.3.4 管理人员考评

1．管理人员考评的内容

一般来说，为确定工作报酬提供的考评着重考虑管理人员的当前表现，而为人事调整或组织培训进行的考评则偏向对技能和潜力的分析。然而，组织中具体进行的人事考评，往往不是与一种目的有关，而是为一系列目的服务的。因此，考评的内容不能只侧重于某一方面，而应尽可能全面。

1）贡献考评

贡献考评是指考核和评估管理人员在一定时期内担任某个职务的过程中对实现企业目标的贡献程度，即评价和对比组织要求某个管理职务及其所辖部门提供的贡献与该部门的实际贡献。贡献往往是与努力程度和能力强度相关联的。因此，贡献考评可以成为决定管理人员报酬的主要依据。

2）能力考评

能力考评是指通过考察人员在一定的时期内的管理工作，评估他们的现实能

力和发展潜力，即分析他们是否符合现任职务所具备的要求，任现职后素质和能力是否有所提高，从而能否担任更重要的工作。

2. 管理人员考评的工作程序

（1）确定工作构成。管理职务不同，工作要求不同，管理人员应具备的能力和提供的贡献也不同。考评管理人员，首先要根据不同岗位的工作性质，设计合理的考评表，以合理的方式提出问题，通过考评者对这些问题的填写得到考评的原始材料。

（2）选择考评者，确定考核标准，实施考评。传统的考评方法往往是由直接上司来考评各管理人员，但每个上司都不希望下属的能力和贡献评价得出不利的结论，所以在考评时往往打分过宽，这种考评方法还有可能促成管理人员“唯上”的坏作风。让关系部门的同僚或部属来填写考评表中的有关部分，可以克服这些弊端，促进管理人员加强民主意识和协作意识。

（3）分析考评结果，辨识误差。为了得到正确的考评结果，首先要分析考评表的可靠性，剔除那些明显不符合要求的、随意乱填的表格。

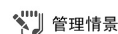
（4）传达考评结果。考评结果应及时反馈给有关当事人。反馈的形式可以是上级主管与被考评对象的直接单独面谈，也可以用书面形式通知。

（5）根据考评结论，建立企业的人才档案。有规律地定期考评管理人员，可以使企业了解管理人员的成长过程和特点，可以使企业建立起人力资源档案，作为奖酬与升迁的依据。

（6）制订改进计划，并进行指导，绩效改进计划是考评工作的落脚点。改进计划应该切合实际、时间明确、计划具体可行并得到组织认同。主管人员应该经常与下属讨论工作，并对下属的工作和绩效改进给予具体的忠告和指导。



5.4 组织变革



管理情景

鉴于公司在发展中所出现的成本失控问题，某公司的总经理邀请获得了注册会计师资格的年轻助理帮助解决这个问题。这位助理又请了一些高明的财务分析专家、本地大学工商管理学院的著名教授组成一个诊断小组。在了解公司的问题之后，他们去调查成本和公司的生产、采购、销售等各部门的管理方法。经多次研究之后，诊断小组发现了该公司各部门中效率低的根源，于是，该助理把小组发现的问题详情和拟予以纠正的措施做出提要，向总经理提出了诊断报告，并说明小组所建议的行动会给公司节约上百万元。

总经理采纳了这些建议，并付诸实施。但实施不久，负责生产、销售、采购的几位副总经理就群起围“攻总”经理，坚决要求撤掉那位助理。

【讨论】

（1）为什么这位助理工作做得那么好，却受到副总经理们的反对？

（2）若诊断小组的调查结果是准确的，那么总经理、助理、副总经理及其他人应怎样做才能使这些调查结果有助于解决问题？



【讨论参考】

 理论研习

5.4.1 组织变革的一般规律

1．组织变革的含义

组织变革是组织根据组织内外部环境的变化，及时对组织中要素进行结构性变革，以适应未来组织发展的要求。

任何一个组织，无论过去如何成功，都必须随着环境的变化而不断地调整自我并与之相适应。组织变革的根本目的就是提高组织的效能，特别是在动荡不定的环境条件下，要想使组织顺利地成长和发展，就必须自觉地研究组织变革的内容、阻力及其一般规律，研究有效管理变革的具体措施和方法。

2．组织变革的类型

组织变革的类型见表 5-3。

表 5-3　组织变革的类型

类　　型	定　　义
战略性变革	组织在发展战略或使命上发生的变革。如收缩业务，则必须剥离不良资产和非相关业务；要战略扩大，则要考虑并购的对象和方式，以及重构组织文化
结构性变革	对组织的结构进行变革，对权力和责任进行再分配
流程主导性变革	围绕组织目标和核心竞争力，采用现代化的信息和手段对业务流程进行的重新构造，这使组织的各方面产生重大的变化
以人为中心的变革	改变人的思想观念的变革

3．组织变革的目标

1）使组织更具环境适应性

环境因素具有不可控性，组织要想阻止或控制环境的变化可能只是自己的一厢情愿。组织要想在动荡的环境中生存并得以发展，就必须顺势变革自己的任务目标、组织结构、决策程序、人员配置、管理制度等，只有如此，组织才能有效地把握各种机会，识别并应对各种威胁，使组织更具环境适应性。

2）使管理者更具环境适应性

在一个组织中，管理者是决策的制定者和组织资源的分配人。在组织变革中，管理者必须要清醒地认识到自己是否具备足够的决策、组织和领导能力来应对未来的挑战。因此，管理者一方面需要调整过去的领导风格和决策程序，使组织更具灵活性和柔性；另一方面，要能够根据环境的变化要求重构层级之间、工作团队之间的各种关系，使组织变革的实施更具针对性和可操作性。

3）使员工更具环境适应性

组织变革的最直接感受者就是组织的员工。组织若不能使员工充分认识到变革的重要性，顺势改变员工对变革的观念、态度、行为方式等，就无法使组织变革措施得到员工的认同、支持和贯彻执行。需要进一步加深认识的是，改变员工的固有观念、态度和行为是一件非常

困难的事，组织要使人员更具环境适应性，就必须不断地对员工进行再教育和再培训，在决策中更多地重视员工的参与和授权，要能根据环境的变化改造和更新整个组织文化。

管理小故事

将 军 的 马

有一位勇猛的将军，年轻的时候特别喜欢大吃大喝。每次他都喝得酩酊大醉，一边东摇西晃，一边同女人调笑。他总是到离家有一段距离的一个村子里享受他的放荡生活，通常一周光顾一次。他的青春年华就这样一天天虚度，自己的武艺也渐渐地荒废。

终于，有一天早上，将军的母亲狠狠训斥了他一顿，责怪他不应该像一个花花公子那样无所事事。母亲情真意切的话令他猛醒，将军感到惭愧万分，向母亲发誓说他再也不会去那个村子了。从此，他开始拼命训练，立志一心向善，成为一个品行优秀的人。

一天傍晚，在进行了整日的野外训练之后，将军又累又乏，伏在他的爱驹上睡着了。马儿本来应该驮他回家，但这天恰好是周末，也就是以前他去那个村子游乐的时间。受过良好调教的马，竟带着主人来到了那个村子。

将军醒来后，发现自己违背了对母亲所发的誓言，又到了不该到的地方。想到自己的失信，将军忍不住掉下眼泪。他凝视着自己的马，这是从他孩提时就陪伴他的亲密伴侣，是他除了亲人以外的至爱。经过长久的沉默，他拔出剑，杀了这匹马。



【管理启示】

4．组织变革的内容

（1）对人员的变革，是对人的思想与行为的变革，是其他变革的基础和保证。

（2）对结构的变革，是对体制、机制、责任权力关系等方面的变革。

（3）对技术与任务的变革，是指对业务流程、技术方法的重新设计，包括更换设备、工艺、技术、方法等。

（4）对目标的变革，是战略变革所决定的。

5.4.2 组织变革的过程和程序

1．组织变革的过程

美籍德国心理学家库尔特·勒温认为，成功的变革要求对现状予以解冻，然后变革到一种新的状态，并对新的状态予以再冻结，使之保存长久。组织变革包括以下 3 个步骤：

（1）解冻，即创造变革的动力。这个阶段的主要任务是发现组织变革的阻力，营造危机感，塑造出改革乃是大势所趋的气氛，并在采取措施克服变革阻力的同时具体描绘组织变革的蓝图，明确组织变革的目标和方向，以形成待实施的比较完整的组织变革方案。解冻可以看作是进行变革的准备。

（2）变革，即指明改变的方向。实施变革，使成员形成新的态度和行为。这一阶段的任务是按照所拟定的变革方案开展具体的变革活动，以使组织从现有结构模式和行为方式向目标模式与新的行为方式转变。这个阶段通常分为试验和推广两个阶段。

（3）冻结，即稳定变革。现状被打破以后，就需要经过变革而建立起新的平衡状态。这种新的平衡状态需要予以再冻结，只有这样才能使之较为长久地保持一段时间；否则，变革可能是短命的，员工的行为又会回到原来的模式中。

2．组织变革的程序

（1）通过组织诊断，发现变革征兆。组织变革的首要任务就是要对现有的组织进行全面的诊断。这种诊断必须要有针对性，要通过搜集资料的方式，对组织的职能系统、工作流程系统、决策系统及其内在关系等进行全面的诊断。

（2）分析变革因素，制定改革方案。组织诊断任务完成之后，就要对组织变革的具体因素进行分析，如职能设置是否合理、决策中的分权程度如何、员工参与改革的积极性怎样、流程中的业务衔接是否紧密、各管理层级间或职能机构间的关系是否易于协调等。

（3）选择正确方案，实施变革计划。制定改革方案的任务完成之后，组织需要选择正确的实施方案，然后制订具体的改革计划并贯彻实施。推进改革的方式有多种，组织在选择具体方案时要考虑到变革的难度及其影响程度，变革速度，以及员工的可接受和参与程度等，做到有计划、有步骤、有控制地进行。当改革出现某些偏差时，要有备用的纠偏措施及时地进行纠正。

（4）评价变革效果，及时进行反馈。变革结束之后，管理者必须对改革的结果进行总结和评价，及时反馈新的信息。对于没有取得理想效果的改革措施，应当进行必要的分析和评价，然后再做取舍。

5.4.3 组织变革的策略

1．精心设计

组织变革的方向、变革的方针、变革所要达到的目标要十分明确，这是组织变革的客观依据。在变革前要深入调查，仔细研究各种可行方案，考虑到变革会遇到的各种问题，应准备好预防措施。避免心血来潮和朝令夕改的变革方式。

2．全面发动

（1）要创造一种讨论改革的氛围，使大家认识到变革的重要性和紧迫性。

（2）要讲清变革的艰巨性和复杂性，使大家在思想上和心理上做好面对困难的准备。

（3）要讲清变革的有利条件和时机，宣传鼓动全员参与并提高信心，避免“少数人干，多数人看”的局面。

（4）要讲清变革目的、目标、原则、程序和方法，使大家对一切心中有数，以保证变革过程的科学性和平衡性。

3．精心组织

（1）要尽可能先试点，摸索经验，再逐步推广。

（2）要注意突破难点，抓住重点，加强薄弱点，消除盲点，使各方面的改革配套进行，整体推进。

（3）要把组织结构变革同提高成员素质结合起来。

（4）要把组织结构变革同建立健全的管理制度结合起来，用制度形式规范和巩固改革成果。

（5）要注意做好思想工作，善于转化矛盾，减少冲突，消除阻力。

（6）要处理好组织变革与保证开展正常的组织运行活动的关系，保持组织活动的连续性。

4．排除组织变革阻力

1）反对组织变革的现象

（1）生产量、销售量和经济效益持续下降。

（2）消极怠工、办事拖拉等。

（3）要求离职调动的人数增加。

（4）发生争吵与敌视行为，人际关系紧张，内耗严重。

（5）提出许多似是而非的反对变革的理由。

（6）对组织中的任何事情都抱有一种无所谓的态度。

2）反对组织变革的原因

（1）不确定感。反对变革、发展的最常见原因是组织成员无法预计变革、发展可能会给自己带来的影响。他们会担心自己的就业保障，担心自己不能适应新的要求等。就像许多组织中的办公室人员一开始总是反对办公室计算机化，因为他们担心自己会被计算机所取代，他们不知道自己能不能使用那些复杂的机器。

（2）缺乏理解和信任。有些人抵制变革、发展，是因为他们认识不到变革、发展的必要性，或是他们对变革、发展的真正目的有所怀疑。例如，当管理人员决定改变工作小组中某些人的任务分配时，便会遭到一些小组成员的抵制，他们会认为这是管理人员意图增加自己的工作量，或是暗示自己的工作不合格，或是管理人员在排除异己等。

（3）害怕失去某些既得利益。这是管理人员对某些变革、发展进行抵制的主要原因。组织机构变革和技术变革会使人们产生这样的担心。

（4）对变革、发展的认识不同。不同的人们对变革、发展的评价及对变革、发展内容的选择会有不同的看法。参加变革、发展设计的人员如果在这些方面有不同看法，将会导致一些人对变革、发展持消极态度。

管理小故事

温水煮青蛙


【管理启示】

如果把一只青蛙放进沸水中，它会立刻试着跳出来，或许它会因此保住性命。但是如果你把青蛙放进冷水中，不去惊吓它，它将待着不动。你慢慢加温，温度升到 40℃、50℃时，青蛙仍显得若无其事，甚至自得其乐。可悲的是，当温度慢慢上升时，青蛙将变得越来越虚弱，最后动弹不得。虽然没有什么限制它脱离困境，可青蛙仍留在那里直到被煮熟。为什么会这样？因为青蛙内部感应生存威胁的器官，只能感应出环境中激烈的变化，而不能感应到缓慢、渐进的变化。

3）减少和排除组织变革阻力的方法

（1）宣传教育。如果能在变革实施之前，让组织成员对变革、发展的目的、

内容、过程、方式等有所了解，可以在很大程度上减少其对变革、发展的抵制。

（2）增强心理适应性。组织变革将在某些方面破坏人们已有的心理习惯，人们对新事物有一个逐步认识、熟悉和习惯的适应过程。因此，变革需要时间和时机，不能操之过急。一旦人们对变革尚未建立新的心理适应，就会对组织变革产生抵制情绪。

（3）采取参与制。鼓励员工积极参与制订变革计划，执行变革计划。因为当人们参与某项活动时，就会产生责任感，参与的程度越深，承担责任的压力也就越大，自然会把它当作自己分内的事去看待。这样可以减少阻力，促进变革的实施。

（4）委任有威信的领导。群众选举或经群众反复酝酿推荐而产生的领导，其领导行为易被群众接受。因此，由这种领导实行变革时，受到的抵制就少。另外，个人威信高的领导，会增加组织的影响力。

（5）做出必要的妥协。与受变革影响的人进行协商，可以减弱他们的抵触情绪。特别是预料到组织中一些重要人物、工作小组或部门有可能会对变革进行强烈抵制时，不妨与这些人、小组或部门进行正式谈判，以取得他们对变革的首肯，其中也不妨做出一定的妥协。例如，福特汽车公司就曾以“特别利润分享制”来换取自动线上工人对工艺及报酬方面变革的支持。

（6）进行行政强制。当变革势在必行，而上述方法又不奏效时，管理人员就不得不利用自己的权力，强迫实施变革。例如，改换工种、开除、不给予提升等。由于行政强制方法会使变革的实施和稳定工作变得较为困难，因此采用前需慎重考虑。

（7）得到高层管理部门的支持。组织中的大部分人都能认识到，组织的权力最终来自于高层管理部门，因此会本能地服从高级管理部门的决定。如果高级经理人员对有计划变革、发展持明确的支持态度，对变革的抵制便会少些。特别是当变革涉及组织中多个部门时，高层管理部门的支持对于克服来自于各部门的阻力就显得尤为重要。



你认为上述 7 种减少和排除组织变革阻力的方法是否全面？你还能补充哪些方面？

5.4.4 组织变革的趋势

1．扁平化组织趋势

随着信息技术和知识经济的发展，组织扁平化的趋势也日益明显。组织的扁平化，意味着管理层次的减少和管理幅度的增加，结构形态从金字塔形向圆筒形转化。组织的扁平化也意味着管理者向员工的授权，让第一线的团队和员工获得更大的权力去承担更大的责任，在管理层与员工间建立新型的关系。

2．团队化组织趋势

团队是由技能互补的成员组成的群体，团队的成员致力于共同的宗旨、绩效目标和通用方法，并且共同承担责任。

团队建设是现代企业组织建设的重要内容，其核心在于培养团队精神。团队精神是从团队的根本利益出发，坚持整体利益高于一切。团队精神的另一个含义是平等参与。组织的环

境日新月异，风云动荡，如果组织的决策由一个人来承担，风险便会加大。另外，社会分工越来越细，科学技术的发展越来越快，这使重大的创新由一个人完成变得越来越难，组织成员必须具备与他人合作的能力，必须掌握团队解决问题的方法。事实表明，团队建设加大了组织的灵活性，增强了对外部环境的适应能力。

管理小故事

麻雀为什么排不好队？

一群麻雀站在枝头上，看见天空飞过的大雁排成整齐的长队，羡慕极了。一只麻雀提议："我们也排队飞行好吗？""好！好！"大家一致同意。可是，它们有的飞得高，有的飞得低，有的飞得快，有的飞得慢，排来排去，总排不好。

一阵混乱之后，麻雀们又叽叽喳喳地讨论起来："我们为什么排不好队？"

一只麻雀说："排队得有一个队长来指挥才行。"大家说："对，对！"于是这个要做队长，那个也要做队长，乱哄哄地吵了起来，争执不下。

结果，大家商定，由一只年纪最大的麻雀来做队长。

队长发令了："一二三，起飞！"大家都争先恐后地飞向天空，仍旧乱糟糟的，有的飞得快，有的飞得慢，有的飞得高，有的飞得低，排不成队。

队长急了，批评那只飞得太快的麻雀："听指挥，飞得慢一点！"被批评的麻雀不服气。队长批评那只飞得太低的麻雀："跟上，飞得高一点！"被批评的麻雀不高兴。有的麻雀嚷嚷太吃力，有的麻雀嚷嚷肚饿了……结果一哄而散，各自飞走了。只剩下那只当队长的麻雀，愣头愣脑地在想："为什么麻雀排不好队？"



【管理启示】

3．网络化组织趋势

企业之间的联合兼并，以网络的形式将这些企业组成企业集团或经济联合体。原来的一些大公司为了提高竞争能力，在精简机构与人员的基础上进行组织重构，分立出一些小型的自主经营单元，这两种方式都可以形成网络型的组织。在网络化组织中，成员单位之间存在着以资本为纽带进行联系的，包含产权转移、人员流动和商品买卖关系在内的全方位的市场关系。每个成员单位都可以以实体或虚拟形式进行资源互补和优化组合，提高竞争力。在这个组织中，信息、产品和人员的互动模式是由需求而不是严格的计划所确定的，某些模式会持续存在，而另外一些则会迅速变动。

职业能力训练



自我测试

你培养人才的能力怎么样？

1. 你是否做到把有真才实学、忠心耿耿的下属提拔到相应的领导岗位上？

   A. 是　　B. 否

2. 你们的人才管理和提拔机制是否健全且运转自如？

A. 是　　B. 否

3. 你是否精于授权，做到“大权在手，小权下放”，使下属的才能得到充分发挥？

A. 是　　B. 否

4. 向下属布置任务时，你是否做到目标明确，方法灵活？

A. 是　　B. 否

5. 你是否经常检查下属的任务完成情况，并提出相应的建设性建议？

A. 是　　B. 否

6. 你是否尊重下属提出的建议，做到虚心采纳，贯彻实施？

A. 是　　B. 否

7. 你是否在决策过程中发挥过“智囊团”的作用？

A. 是　　B. 否

8. 你是否为那些有领导才能的下属提供了一系列培训、学习的机会？

A. 是　　B. 否

9. 你是否善于在交谈中授予下属管理、业务、人际关系三大方面的经验？

A. 是　　B. 否

10. 你对有贡献但完不成任务的下属是否能做到区别对待、奖惩分明？

A. 是　　B. 否

11. 你是否能让下属人员经常研讨管理技术、交流管理经验？

A. 是　　B. 否

12. 你是否能为下属创造一种团结进取的工作气氛？

A. 是　　B. 否

13. 你是否同意“良好的成绩来自良好的管理”这句话？

A. 是　　B. 否

14. 在人才提拔上，你能否做到公平合理、不拘一格？

A. 是　　B. 否

15. 你觉得领导者应该多给下属找优点而不是缺点吗？

A. 是　　B. 否

16. 你身上是否具有进取、创新精神，在下属面前做到身先士卒，以身作则？

A. 是　　B. 否

【结论检测】

评分标准：A＝1分；B＝2分

15～16分：优秀。你是个培养领导人才的优秀管理者。

12～14分：良好。你同样善于培养领导人才，但尚存在许多不足之处，应该不断健全培养、管理人才的制度，不断改进方法，给予下属充分施展才华和晋升的机会，为下属创造良好的工作环境；

0～7分：不佳。你培养下属的能力不佳，你认真寻找一下原因，从自身做起，以身作则，为下属树立良好的榜样，健全人员提拔制度，为下属提供良好的工作环境和晋升的机会，做到将真正有才识的人提拔到领导岗位上来。另外，干部之间、干群之间、群众之间要加强团结，不能四分五裂，一盘散沙。

学生小论坛

1. 早期管理学家使用哪5种方式进行部门划分？试对每种划分方法的优、缺点给予简要评论。

2. 调查当地一家公司的人员招聘途径和程序，你认为其中存在哪些问题需要改进？

3. 列出你所了解的3个组织（其中至少有一个制造型组织和一个服务型组织），说出它们面临什么样的重大的内部和外部变革？

4. 企业领导者应如何面对变革的阻力和压力问题？

技能训练

实训项目一　设计组织结构

1. 实训目标

掌握组织结构的类型及其特点。

2. 实训内容

把学生分为若干个小组，每组5～8人，要求每组创办一家模拟公司，结合所学组织结构知识，构建公司的组织框架，并制订组织目标和相关行动方案，以实训报告的形式上交。教师在课内组织讨论，并评价优劣。

3. 实训效果

（1）每个学生都要提供一份企业组织结构建设的简要报告。

（2）教师依据学生的表现和报告评定分数。

实训项目二　模拟招聘会

1. 实训目标

通过开展模拟招聘会，使学生了解企业招聘的基本流程，为以后求职面试打下良好基础。

2. 实训内容

（1）从班级中择优选出4名学生，与教师一起组成评审团（模拟企业招聘人员）。

（2）给出3个工作职位（如办公室文员、市场营销员、酒店服务人员），学生课下准备（包括服装等方面）。

（3）正式模拟：

① 学生自我介绍。

② 评审组对每位参加面试的学生进行提问（两三个问题）。

③ 最后确定录取人员名单。

3. 实训效果

（1）每人上交一份500字的感想。

（2）教师组织学生进行交流讨论。

（3）教师结合以上两项，给出每个学生该项实训课成绩。

实训项目三　管理小游戏：十指相扣

1．实训目标

通过游戏，让学生感受到被迫改变会让人感到不自在并因此产生抵触情绪。

2．实训形式

集体参与。

3．实训时间

5分钟。

4．实训程序

低头看一下自己的手指是怎样交错的。然后将两手分开，再以相反的方式重新十指相扣（即如果原先左拇指在上，现在右拇指在上）。（对有些人来说，这种身体的变化是没有问题的，但对我们大多数人而言，即便是这样一个小小的改变也会让人不舒服甚至感到别扭。因此，我们会维持这种行为上的改变的可能性是不大的。）

讨论：

（1）在手指放在新的位置时，有没有人觉得不自在？为什么？

（2）“人们抗拒改变”。你同意吗？为什么？

（3）我们可以采取什么办法来减少对改变的抗拒？